

Tommi Parhamaa

Jatkuva uudistuminen ja esimiestyö

Menetelmiä jatkuvan uudistumisen tukemiseen esimiestyössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tommi Parhamaa Jatkuva uudistuminen ja esimiestyö Menetelmiä jatkuvan uudistumisen tukemiseen esimiestyössä 46 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2015
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia jatkuvaa uudistumista kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä. Tätä tutkittiin opinnäytetyössä Pentti Sydänmaanlakan jatkuvan uudistumisen elementit -mallia soveltaen. Mallissa jatkuva uudistuminen on jaettu neljään aihepiiriin: tiedon johtaminen, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Näiden neljän elementin kautta organisaatio pystyy vaikuttamaan tehokkaasti jatkuvaan uudistumiseensa.</p> <p>Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ideoita kohdeorganisaation henkilöstöhallinnolle myynnin esimiestyön kehittämiseen jatkuvan uudistumisen tukemiseksi. Tutkimuskysymyksinä olivat: minkälaisia menetelmiä kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä on käytössä tiedon johtamiselle, osaamisen johtamiselle, suorituksen johtamiselle sekä luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiselle, ja mitä teorian perusteella voidaan sanoa jatkuvasta uudistumisesta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä?</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, ja tutkimukseen osallistui viisi esimiestä myynnin funktiosta. Kohdeorganisaation ja haastateltavien esimiesten nimiä ei opinnäytetyössä mainita.</p> <p>Tutkimusmenetelmin saatiin esille monia nykyisiä menetelmiä jatkuvan uudistumisen elementtien tukemiseksi. Haastatteluista sai konkreettisen kuvan esimiesten näkemyksistä sekä heidän käsityksistään jatkuvan uudistumisen ilmiöstä. Aineistosta nousi esille monia johtopäätöksiä, keskeisiä havaintoja ja kehitysehdotuksia jatkuvan uudistumisen nykytilasta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä sekä ajatuksia tulevaisuuden toiminnasta.</p> <p>Johtopäätösten keskiöön nousi se, kuinka organisaatiokulttuurin ilmiöt kuten, ilmapiiri ja vuorovaikutustavat, vaikuttavat kaikkiin jatkuvan uudistumisen elementteihin. Työyhteisössä kommunikaatiolla on suuri merkitys konkreettisessa toiminnassa, ja kaikki sujuvaa vuorovaikutusta ja dialogia tukevat keinot parantavat kokonaisvaltaisesti suoritussykyä. Jatkuvan uudistumisen kannalta näiden kehittäminen on hyvin tärkeää, sillä ne parantavat tiedon, osaamisen, suorituksen ja luovuuden ja innovaation johtamisen prosessien vaikuttavuutta.</p>	
Avainsanat	esimiestyö, johtaminen, tieto, osaaminen, tekeminen, luovuus, innovatiivisuus

Author Title Number of Pages Date	Tommi Parhamaa Continuous Renewal and Leadership Methods for Supporting Continuous Renewal In Leadership 47 pages + 2 appendices April 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>This thesis focused on continuous renewal in the leadership of sales departments in the target organization. This was done by applying Pentti Sydänmaanlakka's model of The Elements of Continuous Renewal. In this model continuous renewal is divided into four elements: knowledge management, competence management, performance management and creativity and innovation management. An organization can effectively influence its continuous renewal by these four elements.</p> <p>The goal of this thesis was to produce information and ideas for the human resource department of the target organization for leadership development and for the support of continuous renewal. The research questions were: what kinds of methods are available for knowledge management, competence management, performance management and creativity and innovation management in the sales department's leadership, and what can be said about continuous renewal in the sales department's leadership, based on the theory?</p> <p>The research was conducted using the methods of qualitative research in which five sales-leaders took part. The names of the participants and the target organization are not mentioned in the thesis.</p> <p>The research revealed many existing methods that support the elements of continuous renewal. The interviews provided a concrete view about the sales-leaders' insights and opinions about the phenomenon of continuous renewal. The material brought up a number of conclusions and key findings about the current state of continuous renewal as well as ideas for future activities for the leadership of sales department in the target organization.</p> <p>The conclusions focused on how organizational phenomenaon like climate and the ways of social interaction affect all the elements of continuous renewal. In the work community communication plays an important role and therefore all the methods of supporting social interaction and dialogue improve the overall performance. The development of these methods is of high importance for the effectiveness of knowledge management, competence management, performance management and creativity and innovation management.</p>	
Keywords	Leadership, management, knowledge, competence, performance, creativity, innovation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Organisaatioiden jatkuva uudistuminen	1
1.2	Työn tausta ja tavoite	2
1.3	Aihe ja viitekehys	3
1.4	Aiheen rajaus	5
1.5	Menetelmä ja perustelut	5
2	Kohdeorganisaatio	6
3	Jatkuvan uudistumisen elementit	7
3.1	Tiedon johtaminen	7
3.2	Osaamisen johtaminen	10
3.3	Suorituksen johtaminen	13
3.4	Luovuuden ja innovaation johtaminen	17
3.5	Kokonaisuus	20
4	Tutkimuksen toteutus ja analyysi	21
4.1	Haastattelujen toteutus	21
4.2	Aineiston analysointi	22
4.2.1	Tiedon johtaminen	22
4.2.2	Osaamisen johtaminen	25
4.2.3	Suorituksen johtaminen	27
4.2.4	Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen	29
5	Johtopäätökset ja keskeiset havainnot	31
5.1	Tiedon johtaminen	31
5.2	Osaamisen johtaminen	34
5.3	Suorituksen johtaminen	37
5.4	Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen	40
6	Kehitysehdotuksia	42
7	Tutkimuksen reflektointi	44
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Esimiehille jaetut haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Organisaatioiden jatkuva uudistuminen

Jatkuva uudistuminen on ollut jo pitkään kilpailutekijänä organisaatioissa ja kansainvälisesti tärkeä aihe yritysten menestymisessä. Yritysten on jatkuvasti pystyttävä mukautumaan, oppimaan, ja sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin entistä tehokkaammin. Kilpailu on läsnä taloudellisesti vakaammillakin kausilla, jolloin täytyy muistaa, että tyytyväisyys tappaa tuloksen. Yritysten on jatkuvasti, varsinkin nykyisessä taantumatilanteessa, uusiuduttava ja panostettava innovaatioihin. Innovaatiosta puhutaan paljon ja hyvin geneerisesti. Innovaatio tarkoittaa kaikkea, mutta samalla ei yhtään mitään. Pentti Sydänmaanlakka määrittelee innovaation taloudellisesti hyödynnetyksi uudeksi ideaksi (Sydänmaanlakka 2009, 60). Taloudellisesti hyödynnettynä uutena ideana innovaatio voi siis olla mitä vain maan ja taivaan välillä, jos se tuo lisäarvoa yritykselle ja parantaa sen selviytymismahdollisuuksia.

Innovaation merkitys jatkuvan uudistumisen kannalta on viime aikoina varsinkin huonon taloustilanteen vuoksi tullut näkyville mediassa varmasti hyvin monelle. Taloustilanteet ovat vahvistaneet näkemystä siitä, että välttämättömyys on keksintöjen äiti, mutta vahvistaneet myös perineistä näkemystä siitä, että organisaatiot uudistuvat vain kriiseissä (Sydänmaanlakka 2009, 58). Ahdingossa tehdään paljon päätöksiä, jotka tuovat murhetta ja kollektiivista epävarmuutta, kuten esimerkiksi mittavat henkilöstövähennykset monissa yrityksissä. On tietenkin luonnollista, että omiin kuluihinsa luhistuva yritys ei pysty helposti innovoimaan henkilöstövähennysten sijaan, vaan sen on tehtävä se, mitä voi tehdä pysyäkseen elossa. Kuitenkin innovaatioiden tärkein lähde on henkilöstössä itsessään.

Henkilöstö ei kuitenkaan itsestään innovoi tai uudistu jatkuvasti. Tarvitaan osaavaa johtamista, jotta kehitys voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Vaikka yrityksen missio, visio ja strategia olisivatkin henkilöstön tiedossa ja sisäistetty, esimiesosaamisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön kehittämiseen, valmentamiseen ja ohjaamiseen sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti oikeaan suuntaan. Luovuus ja innovaatio ovat erityisesti läsnä projektiluontoisissa töissä, joissa tietyllä ryhmällä on tietty tavoite. Ryhmädynamiikka, varsinkin ryhmissä, joissa henkilöt eivät tunne toisiaan hyvin, on herkkä suoriutumisen heikkenemiselle ilman osaavaa valmennusta ja ohjaamista.

Johtaja, esimies tai valmentaja ei ole kliseinen, määräilevä ja auktoriteetin kilvin varustautunut hahmo, tai ainakaan hänen ei missään tapauksessa tulisi olla. Esimiehen rooli on toimia vaikuttajana suunnitelmasta tavoitteeseen, ja hänen työnsä on parhaiten tehty, kun hän on onnistunut ”tekemään itsestään tarpeettoman” antamalla ryhmälleen, tiimilleen tai alaisilleen edellytykset ja taidot toimia riippumattomasti. Esimies on kuitenkin aina läsnä henkilöstönsä kehittämisessä.

Innovaatio ei myöskään ole mikään taikasana, joka pelastaa yrityksen ahdingosta, vaan jatkuva uudistuminen on paljon muutakin. Yksi jatkuvan uudistumisen kulmakivi on strateginen ajattelu eli keino nähdä tulevaisuudessa jokin piste, johon tähdätä ja jonka mukaan toimia sekä tehdä korjauksia ja ohjausliikkeitä, kun on tarve. Tyytyväisyys omaan tilanteeseen ei edistä jatkuvaa uudistumista, vaan siihen liittyy olennaisesti suorituksen parantaminen. Kärjistettynä voisi sanoa muutoksen olevan tärkeämpää kuin kasvun (Järvinen 2000, 51). Jatkuva uudistuminen edellyttää sitä, että organisaation on toimittava kuin organismi.

Suurissa organisaatioissa tulevaisuuden tavoitteiden suunnittelu on monesti tiettyjen johtoryhmien vastuulla. Kun tähdätään tulevaisuuteen, kartoitetaan, seurataan ja vertaillaan ja näiden perusteella pyritään tulkitsemaan tulevaisuuden trendejä ja tarpeita. Kun esimerkiksi uutta strategiaa lähdetään jalkauttamaan, on esimiehillä suuri vastuu sen onnistuneesta toteutumisesta henkilöstön keskuudessa. Varsinkin oppivissa organisaatioissa haasteina ei välttämättä ole uusien asioiden oppiminen, vaan vanhojen asioiden poisoppiminen (Järvinen 2000, 69). Nykyiseen henkilöstöön liittyvien haasteiden lisäksi haasteena on ennustaa, minkälaista henkilöstöä tarvitaan tulevaisuudessa, minkälainen muutos tulevaisuudessa tulee vaikuttamaan organisaatioon ja kuinka muutos käsitellään.

1.2 Työn tausta ja tavoite

Esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen opiskelijana olen luonnollisesti kiinnostunut johtamisen ja esimiestyön merkityksestä jatkuvan uudistumisen kontekstissa. Esimiestyö on yksi tärkeimmistä henkilöstön tyytyväisyyden, luottamuksen ja kehittämisen tekijöistä. Koska henkilöstö on organisaatioiden suurin ja kallein toimintaa ylläpitävä voimavara, ei tulisi missään tapauksessa aliarvioida johtajuuden merkitystä tässä kokonaisuudessa. Esimies on operatiivisella tasolla alaisten selkein linkki organisaation strategian ja vision yhdistämisessä varsinaiseen toimintaan. Esimies toimii siis tärkeä-

nä katalyyttinä organisaation ja sen työntekijöiden välillä jatkuvan uudistumisen toteuttamisessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ja ideoita kohdeorganisaation henkilöstöhallinnolle myynnin esimiestyön kehittämiseen jatkuvan uudistumisen tukemiseksi. Kohdeorganisaatio pysyy henkilöstöhallinnon toiveiden mukaisesti nimettömänä. Työ ei ole tehty toimeksiantona, vaan työn toteuttamisen taustalla on henkilökohtainen mielenkiinto.

Tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat: Minkälaisia menetelmiä kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä on käytössä tiedon johtamiselle, osaamisen johtamiselle, suorituksen johtamiselle sekä luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiselle. Mitä teorian perusteella voidaan sanoa jatkuvasta uudistumisesta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä?

Kohdeorganisaatiossa opinnäytetyön johtopäätöksiä voidaan hyödyntää mm. johtamistoiminnan kehittämisessä. On mahdollista, että haastattelujen vastausten ja johtopäätösten perusteella saadaan esille menetelmiä, prosesseja tai käytäntöjä, joita on tarvetta kehittää. Kehitysehdotuksilla voidaan täydentää myynnin esimiestyön johtamiskäytäntöjä ja ehkä kehitysehdotuksia voidaan jopa soveltaa muiden funktioiden esimiestyön kehittämiseen. Tutkimus voi tuoda esille organisaation sisäistä hiljaista tietoa, jota voidaan hyödyntää mahdollisuuksien mukaan. Jo vallitsevan hiljaisen tiedon esiintuominen on organisaatiolle kuin organisaatiolle hyödyllistä.

Jos tutkimuksen johtopäätöksistä ja yhteenvedosta ei nouse esiin merkittäviä kehityskohteita, voidaan todennäköisesti arvioida jatkuvan uudistumisen olevan keskeinen ja huolellisesti hallittu osa esimiestyön toteuttamista. Tutkimuksen onnistumisesta riippumatta voidaan pohtia opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyn menetelmän ja viitekehiksen tehokkuutta ja tarpeellisuutta muiden funktioiden tutkimisessa.

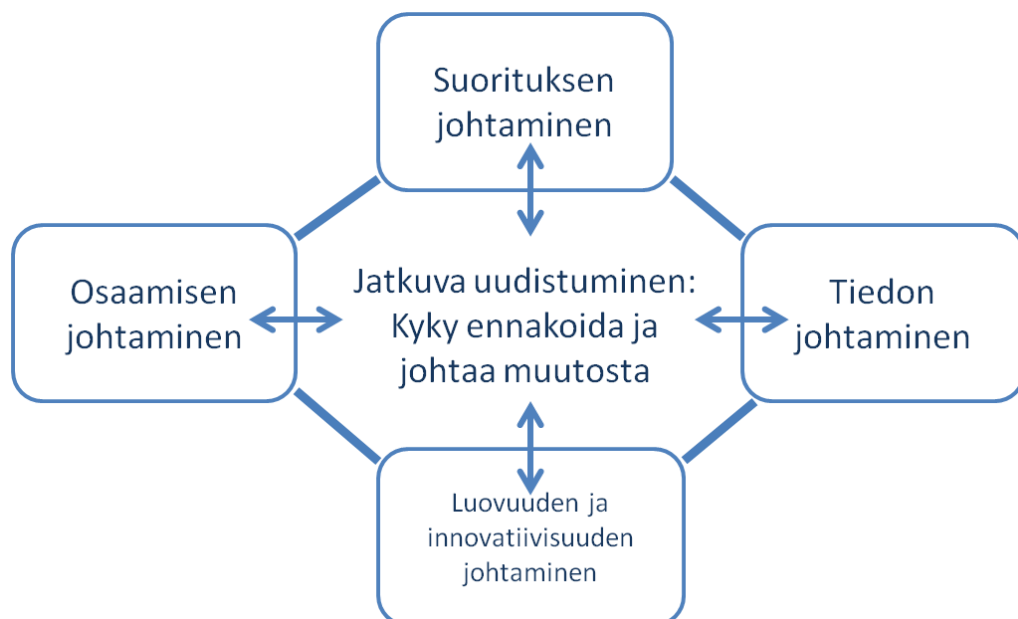
1.3 Aihe ja viitekehys

Organisaatiotasolla uudistuminen, muutos ja innovaatio ovat saaneet nykyisessä taloustilanteessa uuden merkityksen ja tärkeää onkin puhua nimenomaan jatkuvasta uudistumisesta. Jatkuvan uudistumisen, strategisen ajattelun ja tulevaisuuden suunnittelun sekä muutokseen varautumisen tulisi olla luonnollinen osa organisaation toimin-

taa. Liiketoiminnan toimintaympäristö on ollut varsinkin tämän ja viime vuosikymmenen aikana muuttumassa kiihtyvällä vauhdilla yhä monimuotoisempaan, verkostoituneempaan ja kompleksisimpaan kokonaisuuteen. Organisaatioissa ei voida enää olla tyytyväisiä vain siihen, että ollaan indeksin mukaan voiton puolella, vaan investointeja on tehtävä kokonaisvaltaisesti aktiiviseen toiminnan kehittämiseen.

Jatkuvan uudistumisen keskiössä on kysymys siitä, mitä voidaan tehdä, jotta pysytään kilpailussa ja ajan hermolla. Mitä voidaan tehdä, jotta ehkäistään organisaatioon kohdistuvia kriisejä ja miten niistä selvitään? Aiheeseen liittyy lukemattomia tekijöitä, jotka on tämän opinnäytetyön kannalta rajattu nimenomaan henkilöstön toimintaan, joka puolestaan on rajattu yhden funktion esimiestyöhön. Viitekehys koostuu suurimmaksi osaksi keskeisten käsitteiden ympärille muodostuvasta lähdekirjallisuudesta ja verkkomateriaalista.

Viitekehysten keskeiset käsitteet ovat lähtöisin pääosin jatkuvan uudistumisen aihetta erityisen onnistuneesti tutkineen henkilöstöjohtamisen asiantuntijan Pentti Sydänmaanlakan jatkuvan uudistumisen elementit -mallista (kuvio 1). Sydänmaanlakan malli on olennaisesti jaksoteltu jatkuvan uudistumisen tärkeisiin elementteihin, jotka auttavat ymmärtämään johtamisen ja esimiestyön merkitystä tässä kokonaisuudessa (Sydänmaanlakka 2009, 59). Sydänmaanlakan kirjallisuutta ja tutkimuksia on hyödynnetty paljon myös esimiestyön ja henkilöstön kehittämisen opinnoissani Metropolia Ammattikorkeakoulussa.



Kuvio 1. Pentti Sydänmaanlakan jatkuvan uudistumisen elementit -malli (Sydänmaanlakka 2009, 59).

1.4 Aiheen rajaaminen

Jatkuvan uudistumisen rajaamisessa olennaisena toimii Pentti Sydänmaanlakan jatkuvan uudistumisen elementit -malli. Jatkuvaan uudistumiseen liittyy lukemattomia asioita, mutta tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia henkilöstön johtamisen näkökulmaa tässä kokonaisuudessa. Jatkuva uudistuminen on keskiössä mallissa, joka jakaa jatkuvan uudistumisen neljään seuraavaan elementtiin:

- tiedon johtaminen
- osaamisen johtaminen
- suorituksen johtaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen (Sydänmaanlakka 2009, 59).

Aihetta käydään läpi siis näiden neljän elementin näkökulmasta. Viitekehyksen lähdemateriaali on myös rajattu näiden neljän näkökulman aiheisiin.

Aiheen tutkiminen rajataan kohdeorganisaation yhteen tavarataloon. Organisaatiolla on Suomessa useita tavarataloja, ja jokaisessa tavaratalossa toimii useita eri funktioita. Toimintokohtaisesti tutkimus rajataan myynnin esimiestyöhön. Tutkimukseen osallistuu siis vain esimiehiä myynnin funktioista. Koska tarkoitus on tutkia vain yhtä funktioita, ei tutkimuksessa tarkastella eri funktioiden välisiä eroja. Tutkimuksen rajaaminen otokseen yhden funktion esimiehiä tuo luotettavampia, selkeämpiä ja täsmällisempiä vastauksia kuin otos usean funktion esimiehiä.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat osaamisen johtaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen, tiedon johtaminen, suorituksen johtaminen, strateginen ajattelu sekä jatkuva muutos. Käsitteitä käydään läpi teoriaosiossa, jossa tarkoitus on tehdä lukijalle selväksi käsitteiden merkitys ja oleellisuus aiheen kannalta.

1.5 Menetelmä ja perustelut

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimukseen valittiin viisi myynnin esimiestä, joita haastateltiin. Haastattelun kysymykset koostuivat oleellisen teorian keskeisistä käsitteistä. Vastauksista saatu aineisto analysoitiin ja siitä tehtiin johtopäätöksiä. Johtopäätösten oli tarkoitus tuoda esille tietoa ja ideoita myynnin esimiestyön kehittämiseen jatkuvan uudistumisen tukemiseksi.

Koska tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella, kuinka tämä tietty ilmiö näkyy kyseisessä kontekstissa ja minkälaisia menetelmiä tähän on käytetty, on ollut järkevää toteuttaa laadullinen tutkimus. Laadullisesta tutkimuksesta selviää kokonaisvaltaisemmin nykyiset menetelmät, sillä henkilökohtainen haastattelu antaa vastauksille enemmän tilaa kuin määrällinen tutkimus. Avoimilla kysymyksillä ja keskustelulla voidaan saada esille enemmän näkökulmia ja yllättävääkin hiljaista tietoa kuin strukturoidulla kyselyllä. Määrällisellä tutkimuksella olisi taas mahdollista tehdä laadullisen tutkimuksen ehdoilla perusteellinen arviointi nykyisten menetelmien tehokkuudesta. Ilman avoimia ja tilaa antavia kysymyksiä tietoa ja ideoita tuottavaa dialogia on haastavaa muodostaa.

2 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on kansainvälinen huonekalualan yritys. Tavarataloja on yli kolmesataa 27 maassa. Tuotantoon kuuluu lähes 10 000 kappaleen tuotevalikoima. Maailmanlaajuisesti se työllistää yli 100 000 työntekijää. (Tietoa yritys X:stä 2014.)

Tavaratalot ovat osa emoyhtiön ja sen hallinnoimien yritysten konsernia, ja niiden toimintaan kuuluu mm. tuotanto, toimitusketju, jälleenmyynti ja tukevat yritystoiminnot kuten tietohallinto, henkilöstöhallinto, lakiasiat, kestävä kehitys, talous ja rahoitus ja strateginen kehitys. Konsernin omistaa säätiö, jonka toimintoihin kuuluu hyväntekeväisyys sekä taloudellisten resurssien ohjaaminen ja hallinnointi. (Tietoa yritys X:stä 2014.)

Jokaisessa tavaratalossa on useita työtehtäviä ja funktioita. Näitä ovat mm. myynti, kommunikointi ja suunnittelu, markkinointi ja viestintä, logistiikka, ostotoiminnot, asiakaspalvelu, tieto- ja taloushallinto, suunnittelu ja tuotekehitys, henkilöstöhallinto ja tekniikan, laadun ja ympäristön hallinta. (Toiminnot 2014).

Kohdeorganisaatio viestii vahvasti arvoperusteisesta toiminnasta. Organisaation arvot tukevat muun muassa yhteenkuuluvuutta, innostuneisuutta, erilaisuuden arvostamista, vastuuta, kehityshalua ja esimerkin avulla johtamista. (Yritys X työpaikkana 2014.)

3 Jatkuvan uudistumisen elementit

3.1 Tiedon johtaminen

Nykyisestä taloustilanteesta huolimatta eksponentiaalista talouskasvua ajaa eteenpäin muutos tietopohjaiseen talouteen, jossa ideoita rakennetaan päällekkäin yhä nopeammin. Globalisaatio nopeuttaa tätä prosessia uusilla ideoilla, ja teknologian aikaansaamat yhä nopeammat kommunikointitavat mahdollistavat paremman saatavuuden. (Carlson & Wilmot 2006, 25–27.) Tieto on käsitteenä niin laaja, että sitä voi pohtia eksistentiaaliin mittakaavoihin asti. Kirjan Tiedonhallinta kirjoittaja Kimmo Kaario toteaa, että ”Tiedonhallinta on kokonaisuutena valtaisa, ja sen kiteyttäminen yhteen kirjaan edes sopivasti rajattuna on vaikeaa - ja turhaa.” (Kaario 2008, VII.) Kuitenkin tieto käsitteenä ja sen johtaminen olisi hyvä jäsenellä tähän aiheeseen sopiviksi, ymmärrettäviksi ja olennaisiksi palasiksi. Tärkeintä tiedon johtamisen kannalta on olennaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen.

Perinteisesti tiedonhallinta on organisaatioissa yhdistetty tietotekniikkaan ja arkistointiin. Tietokantajärjestelmät riittivät 1990-luvulle käsittelemään määriteltäviä tietokantoja ja automatisoimaan toimistorutiineja. Tiedon tuottamisvälineiden yleistyessä 1980-luvulla tilanne muuttui merkittävästi. Tuotettu tieto moninkertaistui ja tiedon tuottavuus kasvoi räjähdysmäisesti, ja jo 2000-luvun alkuvuosina ihmiskunta tuotti dataa enemmän kuin aiemmassa historiassa yhteensä. (Kaario & Peltola 2008, XI.)

Tietokantojen ja tietokoneiden tieto ovat osa yrityksen aineellista pääomaa. Nykyisellään huomion kohteena on enemmän aineeton pääoma ja nimenomaan inhimillinen pääoma, johon kuuluu mm. osaaminen, tietämys, innovatiivisuus, luovuus, kokemus, kyvyt ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Aineeton pääoma ei ole organisaatioissa mikään uusi asia, ja se on osa kaikkien organisaatioiden liiketoimintaa. Nykyään kuitenkin yritysten tuotantotekijät ovat suurimmaksi osaksi aineettomia ja puhutaan enemmän ja enemmän tietointensiivisistä organisaatioista. Yritykset toimivat enemmän monimuotoisissa verkostoissa, joissa perinteinen yhteistyösuhteiden sisältö, laatu ja tuloksellisuus saavat laajemman merkityksen. (Roos & Fernström & Pionius & Rastas 2006, 8–13.) Tämän vuoksi aineettoman pääoman merkitys ja suora vaikutus liiketoimintaan korostuu entisestään.

Tiedon johtamisessa on meneillään kolmas aalto. 1990 -luvun alussa ensimmäinen aalto oli hyvin teknologiapainotteinen ICT-alan läpimurron myötä, ja toinen aalto vuosikymmenen lopussa painotti tiedon jakamiseen ja ihmiseen liittyviä sosiaalisia prosesseja. Nyt meneillään oleva kolmas aalto korostaa näiden prosessien välistä yhteistoimintaa sekä sosiaalisen median vaikutuksia tiedon johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 70.)

Tiedon johtamisen prosessi voidaan jakaa osiin, joissa yksilön tieto kehittyy tiimin tiedoksi ja edelleen organisaation tiedoksi sekä hiljainen tieto havaittavaksi ja viestittäväksi tiedoksi. Tiedon johtamisen prosessin osat ovat

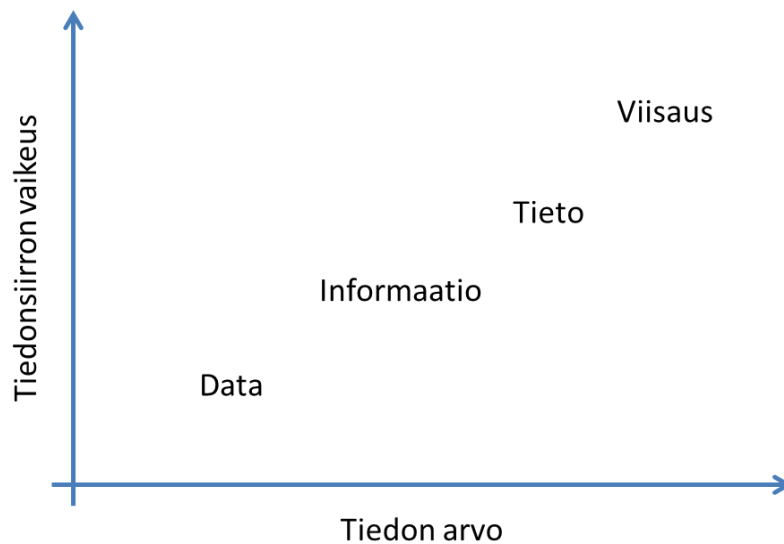
- tiedon luominen
- tiedon hankinta
- tiedon varastointi
- tiedon jakaminen
- tiedon soveltaminen (Sydänmaanlakka 2009, 68.)

Tiedon luominen alkaa uusista ideoista ja innovaatioista, ja työskentely mm. tuotekehitysosastolla onkin tyypillistä luovaa toimintaa. Tiedon luomista yleisempää toimintaa on tiedonhankinta, sillä tätä ajaa jonkin nimenomaisen tiedon tarve. Monesti tietoa hankitaan mm. organisaation sisältä, muista organisaatioista, koulutuksista tai korkeakouluista. Tiedonhankinta voi myös olla hiljaisen tiedon saattamista havaittavaksi tiedoksi. Olennainen osa tiedonhankintaa on sen luotettavuuden ja oikeellisuuden varmistaminen. (Sydänmaanlakka 2009, 69.)

Hyödyllinen tieto on myös varastoitava, ja varsinkin kun tietoa on paljon, varastointi on iso kysymys. Tiedon varastointi ja taltioiminen tarkoittaa tiedon tallentamista tietovarastoihin siten, että organisaatio pystyy hallitsemaan sitä omien tiedonhallintamenetelmien mukaan (Kaario & Peltola 2008, 10).

Tiedon jakaminen on varmasti tiedon johtamisen prosessissa kaikista suurin haaste. Teknisellä tasolla tiedon jakaminen ei välttämättä ole haaste verrattuna asenne- ja kulttuuritasolla. Tiedon jakaminen ihmiseltä ihmiselle vaatii sille suotuisan organisaatiokulttuurin ja arvoja, jotka rohkaisevat tiedon jakamiseen. Koska vain jaetulla tiedolla on merkitystä organisaation kannalta, ihmisten välisillä suhteilla, asenteilla ja viestintäkulttuurilla on tiedon kannalta erittäin suuri merkitys. (Sydänmaanlakka 2009, 69.) Yhteiset

ajattelumallit ovat olennainen osa tiedon jakamista johon tarvitaan yhteinen kieli ja merkitykset. Organisaation viestintäkulttuuri myötävaikuttaa yhteisten ajatusmallien syntymiseen. Paras tapa yhteisten merkitysten luomiseen ja tietämyksen ja ymmärryksen jakamiseen on keskustelu ja dialogi. (Ojala 2000, 174.)



Kuvio 2. Tiedonsiirron vaikeus ja tiedon arvo (Kaario & Peltola 2008, 8).

Kuvio 2 osoittaa, että mitä monimuotoisemmaksi tieto kehittyy, sen haasteellisempaa sen siirtäminen ja jakaminen on ja sitä arvokkaampaa se on. Data ja informaatio on kaikista helpointa jakaa organisaatioissa. Data on vain lukuja ja sanoja vailla laajempaa merkitystä ilman tulkintaa ja informaatio taas on viesti, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Nämä käsitteet liittyvät yleisimmin sähköisen tiedon hallintaan ja johtamiseen. Tieto ja viisaus taas ovat informaation tulkintaa, soveltamista ja uuden tiedon luomista. Kaikista haasteellisinta on viisauden siirtäminen ihmiseltä ihmiselle, myös sen vuoksi, että se on monesti hiljaista tietoa. (Kaario & Peltola 2008, 9–10.) Viisauden kaltaisen tiedon siirtäminen sähköisesti ja kirjallisesti tapahtuu usein kirjallisuuden ja dokumentoinnin muodossa, sillä viisauden kaltaisten laajojen kokonaisuuksien tuominen esille esimerkiksi sähköpostilla on lähes mahdotonta.

Organisaatioissa tietoa ja viisautta pyritään jakamaan esimerkiksi koulutuksilla, konsultoinnilla, kokouksilla ja erilaisilla johtamistavoilla, kuten mentoroinnilla ja valmentavalla johtamisella (coaching). Edellä mainitut dialogipohjaiset johtamistavat ovat omiaan jakamaan hiljaisen tiedon havaittavaksi ja hyödynnettäväksi tiedoksi. Tieto ja viisaus ovat organisaatiolle kaikista arvokkainta tietoa varsinkin silloin kun yksilön tieto saadaan jaettua koko tiimin tiedoksi.

Tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen on tiedon johtamisen kannalta kaikista tärkeintä. Tieto on aina vietävä käytäntöön, jotta siitä olisi hyötyä. Tietämisen ja tekemisen välillä on jatkuvasti kasvava kuilu. (Sydänmaanlakka 2009, 70.) On tärkeää, että organisaatiossa yksilöiden ja tiimien tietämys ei ole vain pinnallista ja teoreettista vaan että sillä on yhteys käytännön tuloksellisuuteen. Tiedon soveltamisella on suuri merkitys uuden hyödyllisen tiedon luomisessa ja osaamisen kehittämisessä.

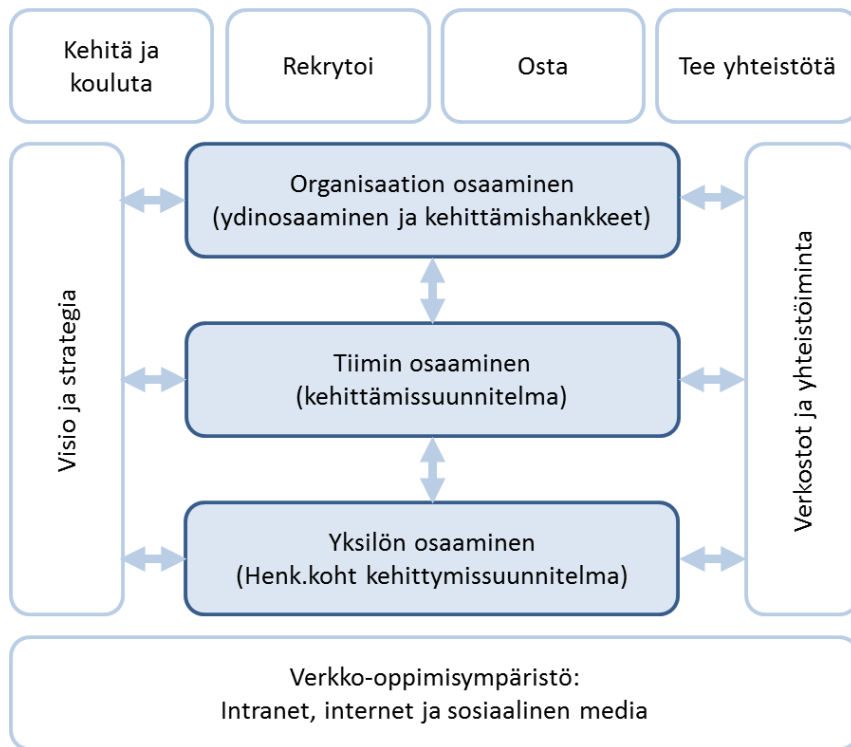
3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen käsite perustuu termiin ydinosaaminen, jonka ensimmäisenä otti käyttöön vuonna 1957 lain ja sosiologian tohtori Philip Selznick. Hän korosti ydinosaamista erittäin arvokkaana resurssina yritykselle, ja hänen mukaansa johtajan vastuulla oli siihen investoiminen, sen tunnistaminen ja sen suojeleminen. Samoihin aikoihin vuonna 1959 Edith Penrose, kirjan *The Theory of The Growth of The Firm* kirjoittaja ja ekonomisti, yhdisti tiedon luomisen (knowledge creation) yrityksen kasvun johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2014, 89.)

Yrityksen kilpailuedun resurssi- ja kompetenssikeskeisyys on ollut strategisen johtamisen sekä henkilöstöjohtamisen kehityksessä viime vuosikymmeninä olennainen näkökulma. Liikkeenjohdon teoreetikko, professori ja yrityskonsultti C.K. Prahalad ja maailman vaikutusvaltaisin bisnesajattelija Gary Hamel yhdistivät kirjassaan *Competing for the Future*, 1994 resurssikeskeisen strategisen johtamisen, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja erityisesti ydinosaamisen viitekehyksen. (Sydänmaanlakka 2014, 89.)

Vaikka osaamisen johtamisella on juurensa monen vaikutusvaltaisen ajattelijan teoksissa, se ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Suomessa käsitettä on käytetty 1990-luvulta lähtien tavalla tai toisella. Helsilä ja Salojärvi korostavat strategista tai aineettoman pääoman näkökulmaa kokonaisvaltaisimman tarkastelutavan kannalta. Käsitettä voidaan tarkastella henkilöstön kehittämisen, kompetenssikartoittamisen sekä tiedon talentamisen näkökulmasta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 147.)

Osaamista voidaan pitää strategisena kilpailuetuna. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, mutta vahvasti muissakin organisaatioissa, tulevaisuuden menestys on kiinni henkilöstön osaamisesta ja sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Tämän vuoksi jatkuva kehittäminen ja uudistaminen ovat osaamisen kannalta erityisen tärkeää. (Hyppänen 2007, 96.)



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen avaintekijöitä (Sydänmaanlakka 2009, 64).

Kuvio 3 kertoo osaamisen johtamisen viitekehyksestä. Kuviossa korostuu osaamisen johtamisen olennainen toimintaympäristö ja vaikutussuhteet. Tavoitteena osaamisen johtamisprosessissa on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy sekä suoriutumaan tehtävistään että jatkuvasti kehittämään suorituksiaan ja arvioimaan nykytilanteen tasoa verrattuna tavoitetasoon. Olennaista on määritellä organisaation ydinosaaminen ja muu tarpeellinen osaaminen strategiasta, visiosta ja tavoitteista lähtien. Ydinosaamiseksi voidaan sanoa osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmää, joka mahdollistaa onnistuneen kilpailun. Näiden pohjalta organisaatio laatii tarvittavat tiimien ja yksilöiden kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 63–65.)

Osaamisen johtamiseen yhdistyy vahvasti strateginen ajattelu. Useimmiten strateginen ajattelu mielletään tulevaisuuteen tähtäävänä suunnitteluna, jonka tuloksena syntyy strateginen suunnitelma. Tästä lähestymistavasta voi seurata vaikeuksia käytännön toteutuksessa, kun organisaatiossa keskitytään puhtaasti tulevaisuuden suunnitteluun ja analyysiin. (Laamanen 2005, 61.) Tämän vuoksi organisaation on kirkastettava yrityksen strategia, visio sekä näiden pohjalta määriteltävä oleellinen strateginen osaaminen

(Sydänmaanlakka 2009, 65). Strategia on pääasiallisesti tietoisuutta keskeisistä valinnoista ja organisaatioissa toimimista tämän tiedon perusteella (Laamanen 2005, 61).

”Tiedot, taidot, asenne, kokemukset ja kontaktit ovat yksilön osaamisen kehittämisprosessin lopputulokset.” (Sydänmaanlakka 2009, 65.) Esimiehen oleellisena osaamisen johtamisen toimintana on juuri tämän oppimisprosessin tukeminen. On tärkeää, että tiedoista saadaan kehitettyä taitoja ja osaamista. Tätä tukevat esimiehen lisäksi hankitut kontaktit ja verkostot (kuvio 3).

Helsilä ja Salojärvi ovat luokitelleet osaamisen johtamisen seuraaviin kehitysasteisiin:

1. henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta
2. pyrkimys osaamisen kartoittamiseen
3. osaamisen johtamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana
4. innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen kokonaisvaltaisesti (Helsilä & Salojärvi 2009, 148–149).

Ensimmäisessä vaiheessa kehittämis- ja koulutustoiminta tapahtuu ilman yrityksen strategista päämäärää toiminnan ollessa yksittäisten ihmisten tai tiimien tasolla, jolloin osaamista arvioidaan pääasiassa vuorovaikutuksessa nykyisiin vaatimuksiin. Useimmiten tähän vaiheeseen liittyvät kehityskeskustelukäytännöt. Toinen vaihe osaamisen kartoittamisesta ja taltioimisesta viittaa ennakointiin tulevaisuuden osaamistarpeista, mikä kolmannessa vaiheessa on jo voimakkaasti organisaation strategian ohjattavana. Kolmas vaihe korostaa osaamisen johtamista osana koko organisaation strategisia päämääriä. Strategia ohjaa tällöin vahvasti kaikkea kehittämistä sekä yksilöiden, ryhmien, työyhteisöjen ja verkostojen tasolla. Osaaminen on mukana organisaatioiden strategiaprosessissa ja keinot kehittämiseen ovat laajat. Neljäs vaihe on erityisesti nykypäivänä erotettavissa, jolloin osaamisen ja innovatiivisen tiedon luomisen lisäksi organisaatioissa ja sen verkostoissa keskitytään myös työyhteisön kulttuurin ja dialogin kehittämiseen, joilla on kokonaisuudessa keskeinen merkitys. (Helsilä & Salojärvi 2009, 148–149.)

3.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on lähtöisin jo 1900-luvun alusta Frederik W. Taylorin tutkimusten pohjalta. Silloinen moderni liikkeenjohto ja systemaattinen suorituksen arviointi tehosti toimintaa vakiuttamalla työtehtäviä ja luomalla työlle tiukasti määrätty tavoitteet. Max Weber, yksi nykyaikaisen sosiologian perustajista, sisälsi oppeihinsa, että byrokraatiaa ja hallintoa lisäämällä työtä voidaan suunnitella sekä ohjata tehokkaammin, ja toiminta perustui kontrollointiin ja käskemiseen. Vuonna 1954 Peter Drucker julkaisi tavoitejohtamisen käsitteet, jotka perustuivat vuosisadan alun yhteen kootuista johtamisopeista. Tavoitejohtamisen käsitteiden (Management By Objectives) perusajatuksena on hierarkkinen tehtävänjako organisaatiossa niin, että ylin johto ja esimiehet määrittelevät tavoitteet, jonka jälkeen ne puretaan työntekijöille. Koska päähuomio oli suorituksen arvioinnissa, toiminnalle kehitettiin määritetyt mittarit, joiden avulla yksilön toimintaa ohjattiin ja arvioitiin. (Sydänmaanlakka 2014, 77.)

1970-luvulla kehittyneet tavoite- ja arviointikeskustelut nimettiin 1990-luvulla suorituksen johtamisen prosesseiksi, missä oleellisena osana olivat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. 1970-luvulta huomattavaa parannusta toimenpiteissä oli erityisesti tavoitteisiin keskittymisen lisäksi suoriutumiseen liittyvän osaamisen kehittäminen. Balanced Scorecard, Six Sigma, Total Quality Management ja Performance Prism kehitettiin organisaatioiden käytäntöjen tueksi. (Sydänmaanlakka 2014, 77.)

2000-luvulla selkeäksi teemaksi suorituksen johtamisessa on noussut käytäntöjen eteneminen keskustelelevampaan suuntaan. Esimerkiksi arvoihin ja strategiaan liittyvät keskustelut ovat otettu osaksi prosessia. (Sydänmaanlakka 2014, 77.)

Nykyisellään suorituksen johtaminen tulisi noudattaa muuttuvia tilanteita ja taipua tarpeen mukaan kehittyvässä kilpailussa. Monet suorituksen johtamisen elementit kuten arviointi- ja kehityskeskustelut ovat alttiita väljähtymiselle jos menetelmiä ei päivitetä muutoksen mukana. Nykyaikainen työn maailma korostaa sisäisen motivaation merkitystä työssä jaksamisen kannalta.

Organisaatioiden toimintaympäristöt sekä koko maailma ovat muuttuneet dramaattisesti siitä hetkestä kun suorituksen johtamisen sai käsitteellisen alkunsa. Vaikka muutos on kaikin puolin kiistatonta, Sydänmaanlakan mukaan nojautumme monesti vieläkin teollistumisen ajan suorituksen johtamisen käytäntöihin, ja edelleen läpinäkyvyys ha-

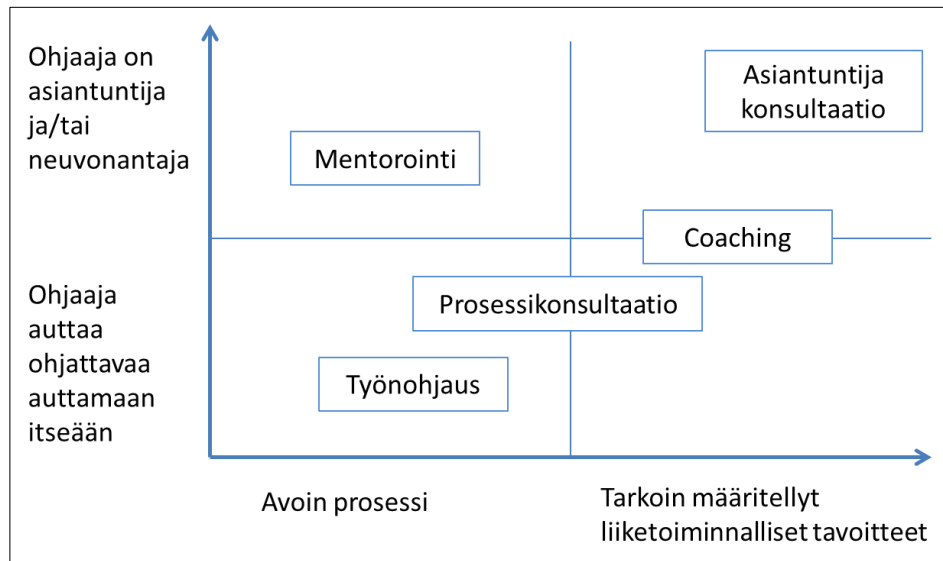
kee paikkaansa sekä asiantuntijoiden emotionaalinen sitoutuminen prosesseihin on etäistä. Nämä yksityiskohdat ovat todennäköisesti esillä sellaisissa organisaatioissa, joilla on tällä hetkellä taloudellisia vaikeuksia.

Helsilä vahvistaa, etteivät suoritusarvioinnit ole olleet luonteva osa suomalaista johtajuutta, ja epäilee tämän johtuvan koko yrityksen tuloksellisuuden arvioinnin puutteellisuudesta. Lisäksi tärkeä kehittämiskohde suomalaisessa johtajuudessa on ollut palautteenanto, jota ei myöskään mielletä luontevana osana johtamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 196–198). Tilanteesta riippumatta palaute ja arviointi ovat hyvin olennaisia osia onnistunutta suorituksen arviointia sekä johtamista. Nykytilanteessa varsinkin asiantuntijuudessa keskiössä ovat sisäiset motivaatiotekijät ja onnistumisen tunteet, sillä mm. niiden avulla yksilö kokee itsensä arvokkaaksi ja yhteenkuuluvaksi. (Sydänmaanlakka 2014, 79.) Hyppänen kuvailee suorituksen johtamisen olevan henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi, koska sillä varmistetaan koko organisaation toiminnan jatkuva kehittyminen kokonaisvaltaisesti. (Hyppänen 2007, 55.)

Sydänmaanlakka määrittelee suorituksen johtamiselle neljä tärkeää kulmakiveä:

- tavoitteiden asettaminen
- ohjaus ja valmentaminen
- tulosten arviointi
- jatkuva kehittäminen (Sydänmaanlakka 2009, 77).

Tässä mallissa on selkä toiminnan ympyrä, jonka avulla suoritus voidaan pitää ajan tasalla. Tavoitteiden asettamisella toiminnalle tehdään visio ja luodaan perspektiivi ohjaamaan tulevaa suoritusta monesti mitattavien arviointikriteerien avulla. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa, jotka ovat tärkeä osa suorituksen johtamista ja arviointia, tehdään tulevalle ajanjaksolle mitattavat ja konkreettiset tavoitteet. Nämä voivat pohjautua mm. aiempiin suorituksiin, työnkuvan mukaisiin kehitystarpeisiin ja/tai organisaation uusiin tavoitteisiin. Lisäksi kehityskeskustelun avulla esimies ja alainen saavat mahdollisuuden tutustua paremmin toisiinsa, antaa molemminpuolista palautetta ja kertoa odotuksistaan (Hyppänen 2007, 56). Jokaisella organisaatiolla on työntekijöillensä omat tavoitteet. Näin luodaan selkeät oppimis- ja kehityskohteet.



Kuvio 4. Ohjauksellisten menetelmien kenttä (Helsilä & Salojärvi 2009, 165).

Ohjauksella ja valmentamisella varmistetaan visiossa pysyminen, oppiminen ja motivaation ylläpito. Tähän voi kuulua eri johtamistapoja kuten mentorointi, valmentava johtaminen tai konkreettinen kouluttaminen ja työnohjaus (kuvio 4.) Menetelmät vaihtelevat ohjattavan henkilön työnkuvasta ja taidoista sekä tarpeesta. Kuviossa 4 on eritelty erilaisia ohjauksellisia menetelmiä niiden ominaisuuksien mukaan. Kuviossa näkyy myös toiminnan strukturointi ja ohjaajan rooli.

Nykyisen motivaatiokäsityksen viitekehyksessä valmentavan osapuolen tärkeä tehtävä on auttaa valmennettavaa henkilöä löytämään itse parhaat keinot sisäisen motivaation ylläpitämiseen. Tätä johtamistapaa kutsutaan coachingiksi. Suomen coaching -yhdistys määrittelee coachingin ”prosessiksi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavaroja niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa.” (Mitä Coaching on? 2014.) Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä, asiantuntija, kouluttaja tai ylipäätään pätevöitynyt ja roolissaan kokenut henkilö toimii kokemattomammalle henkilölle neuvonantajana, siirtää kokemusta ja osaamista hyvässä sekä avoimessa vuorovaikutuksessa, jossa kummankin on tarkoitus oppia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 166.)

Johtamis- tai valmentamistavasta riippumatta prosessista olisi tärkeä saada molemminpuolinen dialogi, mikä parantaa hiljaisen tiedon jakamista ja julkituomista. Dialogi on vahva keino saada esiin erilaisia ajattelutapoja sekä saada aikaan vahvempaa johtamista käytännössä. (Heinonen, Klinberg, Pentti, 2012, 152.)

Arvioinnilla taas luonnollisesti reflektoidaan mitattavan kauden tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Arvioinnin tarkoitus on saada kokonaiskuva suorituksen laadusta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tärkeää arvioinnissa sen kokonaisvaltaisen laadun lisäksi on arvioinnin määrä. Suoritusta tulisi arvioida säännöllisin väliajoin, mutta myös muutoksen yhteydessä. Monissa yrityksissä pyritään pitämään esimiehen ja alaisen välisiä arviointikeskusteluja ainakin kerran vuodessa.

Arviointi antaa perspektiiviä aiempien suoritusten lisäksi tulevaisuuteen, mikä taas määrittää arvioinnin luonnetta. Kerran vuodessa pidettävät arviointikeskustelut eivät välttämättä riitä jos työtehtävät ovat monipuolisia ja/tai vaativat erityistä seuranta. Sydänmaanlakan mukaan arvioinnin tulisi olla jatkuvasti käyvä prosessi, ja monilla toimialoilla keskusteluja järjestetäänkin neljä kertaa vuodessa. Vaikka arviointi on tärkeä osa yksilön kehittymistä ja taitojen ylläpitoa, yksilöllä on myös vastuu arvioida itse omaa suoritustaan ja antaa sekä hakea palautetta itselleen. (Sydänmaanlakka 2009, 78–80.)

Suoritusta kehitetään refleктоimalla aiempaa suoritusta, menetelmiä ja toimintatapoja. Aiemman suorituksen perusteella tai tehtävien vaihtuessa asetetaan uudet tavoitteet. Monesti taitoja ja toimintatapoja pyritään ylläpidon lisäksi kehittämään antamalla haasteellisempia tavoitteita, uusia vastuualueita tai työtehtäviä. Yksilötasolla suorituksen jatkuvalla kehittämisellä voidaan taitojen kehittämisen lisäksi vaikuttaa työn viihtyvyyteen ja virikkeellisuuteen. Pitkään jatkuneet samat työtehtävät voivat puuduttaa työntekijää, mikä monesti johtaa suorituksen heikkenemiseen. Kuitenkin yksilölläkin on vastuu omien tietojen ja taitojen kehittämisestä ja mielessä tulisi silloin tällöin olla kysymys, mitä seuraavaksi?

Kollektiivisella tasolla suorituksen jatkuva kehittäminen pitää kilpailukykyä yllä osaavalla henkilöstöllä, joka on elintärkeä resurssi. Osaavalla henkilöstöllä on monia suoria ja epäsuoria vaikutuksia organisaation toimintaan. Puutteelliset taidot voivat vaikuttaa negatiivisesti työyhteisön ilmapiiriin. Vaikka tiettyyn rajaan asti yksilöllä on vastuu oman tieto- ja taitotasonsa kehittämisestä, esimiesten on varmistettava suorituksen johtaminen niin, että yksilöiden ja tiimien taidot ja tieto pysyy ajan tasalla ja että niitä kehitetään. Puutteelliset taidot voivat johtaa työn välttelyyn, yksilöiden välisiin ristiriitoihin tai jopa ahdistumiseen. Työyhteisön ilmapiiristä riippuu taas se kuinka painokkaasti nämä asiat työyhteisössä näkyvät ja esiintyvät kun suorituksen kehittäminen on ollut puutteellista tai onnistunutta.

Suorituksen johtaminen ja kehittäminen on osa yhteisen toimintakulttuurin luomista. Yhteistoimintaa luodaan, kehitetään ja mahdollistetaan helposti ymmärrettävien ja läpinäkyvien prosessien avulla. Prosessien ylläpitäjien; johtoryhmän, henkilöstöhallinnon ja esimiesten, vastuulla on näiden prosessien uudistaminen, kehittäminen ja vanhan kyseenalaistaminen. Vuosia samankaltaisina toistetut kehitys- ja arviointikeskustelut eivät tue jatkuvaa uudistumista. (Sydänmaanlakka 2014, 82.)

3.4 Luovuuden ja innovaation johtaminen

Luovuus ja innovaatio ovat äärimmillään hyvin abstrakteja käsitteitä ja haasteellisia määritellä. Innovaatiota käytetään käsitteenä monissa eri yhteyksissä kaupallisista ideoista uusiin keksintöihin. Luovuus taas on tietoa syvemmällä ja ilmenee eri tavalla kuin esimerkiksi osaaminen, kokemus tai viisaus. Luovuus ja innovaatio kuitenkin liittyvät konkreettisesti toisiinsa.

Carlson ja Wilmot painottavat innovaation olevan prosessi joka luo uutta asiakasarvoa markkinoille. Tärkeää on nimenomaan uusi asiakasarvo. Ennen kuin jokin prosessi, idea tai keksintö on luonut uutta asiakasarvoa, se ei vielä ole innovaatio. (Carlson & Wilmot 2006, 6.) Monille uusi keksintö tarkoittaa innovaatioita. Tämä on helppo väärinkäsitys, sillä molempia käsitteitä käytetään samoissa asiayhteyksissä ja jopa samasta asiasta käytetään molempia käsitteitä. Sanat "Invention" -keksintö ja "Innovation" -innovaatio, ovat erottamattomasti lähellä toisiaan.

Carlsonin ja Wilmotin näkemystä vahvistaa Sydänmaanlakan ajatukset innovaation merkityksestä. Hän painottaa erityisesti organisaatiolle tuotua lisäarvoa uudistuksilla ja parannuksilla. Se voi olla myös prosessi, jonka tuloksena syntyy uusi hyödyllinen tuote tai palvelu. (Sydänmaanlakka 2009, 60.) Lisäksi McDermot ja Sexton toteavat "Innovation is the value-added application of a creative idea." (McDermot & Sexton 2004, 27.) Innovaatioon liittyy kaupallisen hyödyn lisäksi myös uskallus ja erityisesti muutos. McDermot ja Sexton tuovat esille, että innovaation johtamisessa tulee varautua epävarmuuteen, riskiin, epäonnistumiseen ja tietyn asteiseen kaaokseen varsinkin tuotuna suhteellisen hallittuun ympäristöön. Innovaatiossa on myös kyse muutoksesta, parantamisesta, kyvystä tehdä asiat uudella tavalla ja päästää irti vanhoista toimintatavoista, jopa silloinkin kun toimintatavat ovat olleet tuottoisia. (McDermot & Sexton 2004, 10.)

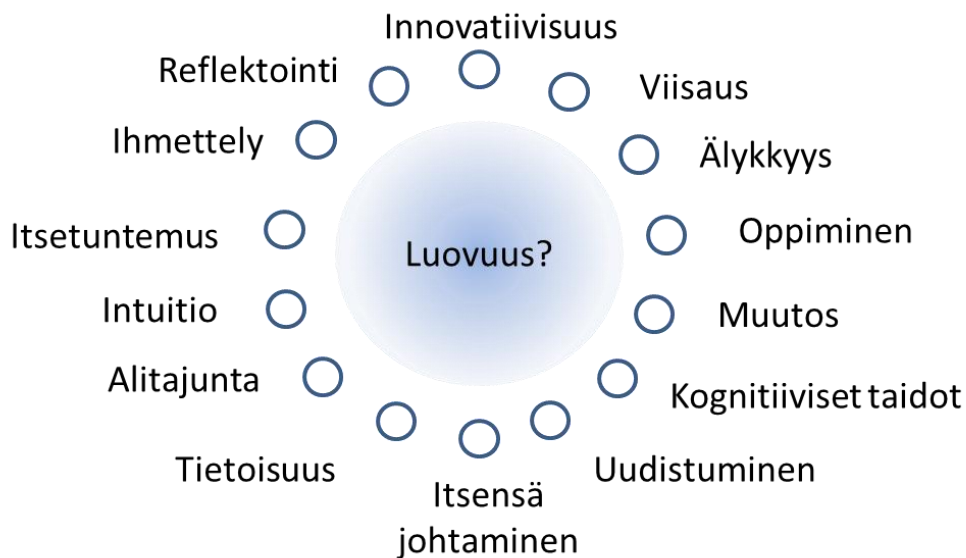
Tässä painottuu erityisesti innovaation kokeellisuus ja arvaamattomuus, ja vahvistaa sitä, että jatkuva tyytyväisyys tyrehdyttää innovaation syntymistä.

Toimiviin vanhoihin toimintatapoihin on helppo urautua. Jos resursseja on rajallisesti ja organisaation asiat menevät suhteellisen hyvin toimintaympäristöön nähden, harvemmin resursseja suunnataan uusien toimintatapojen kehittämiseen. Jokainen organisaatio koosta ja toimialasta riippumatta on uhanalainen vakiintumiselle, urautumiselle ja pysähtymiselle, jos omien toimintatapojen tarkkailu on vähäistä.

Luovuudella on lukuisia eri määritelmiä. Se mielletään useammin taiteeseen, musiikkiin, runouteen tai dramaturgiaan kuin liiketalouteen, ja joillekin työelämässä sillä saat-
taa olla negatiivinen sävy. Kuten innovaatioon, luovuuteen liittyy riskinotto, säännöistä poikkeaminen, toiminnan strukturoimattomuus ja kaoottisuus, mikä voi saada monet johtajat varpaille. (McDermot & Sexton 2004, 27.) Luovuus vaatiikin monesti kontekstista riippumatta rohkeutta ja uskallusta olla tavallisesta poikkeava, ihmettelevä ja jopa eriskummallinen, mikä kuvaa luovuuden monimutkaista luonnetta. On tärkeä ymmärtää, että luovuutta ei voida käsitteenä selittää yksijakoisesti, mitä vahvistaa sen sadat eri määritelmät (Sydänmaanlakka 2009, 85).

Sydänmaanlakka pohtii, että luovuuden määrittelyssä ei voida nimetä yhtä oikeaa selitystä, vaan määritelmät riippuvat tekijästä ja käsityksistä, ja luovuuden olemukseen tulisikin suhtautua, ironista kyllä, luovasti ja määritellä sitä aina uusista näkökulmista. (Sydänmaanlakka 2009, 85). Kuten mielenterveys, luovuus käsitteenä muuttaa olemustaan ajan sekä vallitsevan sosiaalisen ympäristön myötä.

Sydänmaanlakka määrittää luovuuden kyvyksi nähdä asioita uudesta perspektiivistä ja tehdä niistä jotain uutta, omaperäistä ja konkreettista. Luovuus vaatii voimakasta sisäistä motivaatiota, ihmettelyä, herkkyyttä ja innostumista mutta ennen kaikkea kykyä viedä asiat käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 86.)



Kuvio 5. Luovuus ja lähellä olevia käsitteitä (Sydänmaanlakka 2009, 88).

Luovuuden ja innovaation johtamisessa on kyse siitä, "miten" johdetaan. Se on abstraktimpaa kuin esimerkiksi suorituksen johtaminen, joka taas on paljon analyyttisempää ja strukturoidumpaa. Kuten kuvio 5:stä käy ilmi, luovuus on hyvin monimuotoinen kokonaisuus ja se vaatii sille suotuisaa johtamista ja toimintaympäristöä. Luovuus koostuu pitkälti yksilön ominaisuuksista, jotka ovat henkilökohtaisen kehityksen taustalla. Sen olemus ulottuu hyvin pitkälle alitajuntaan, joka heijastuu konkreettiseen toimintaan. Luovuuden ja innovaation johtamisessa korostuu motivointi, luova ja kyseenalaistava ajattelu, uskaltaminen, uudet näkökulmat ja radikaali muutos. Se, mikä innovaation johtamisessa ei korostu, on standardointi ja kontrolli (McDermot & Sexton 2004, 11–27).

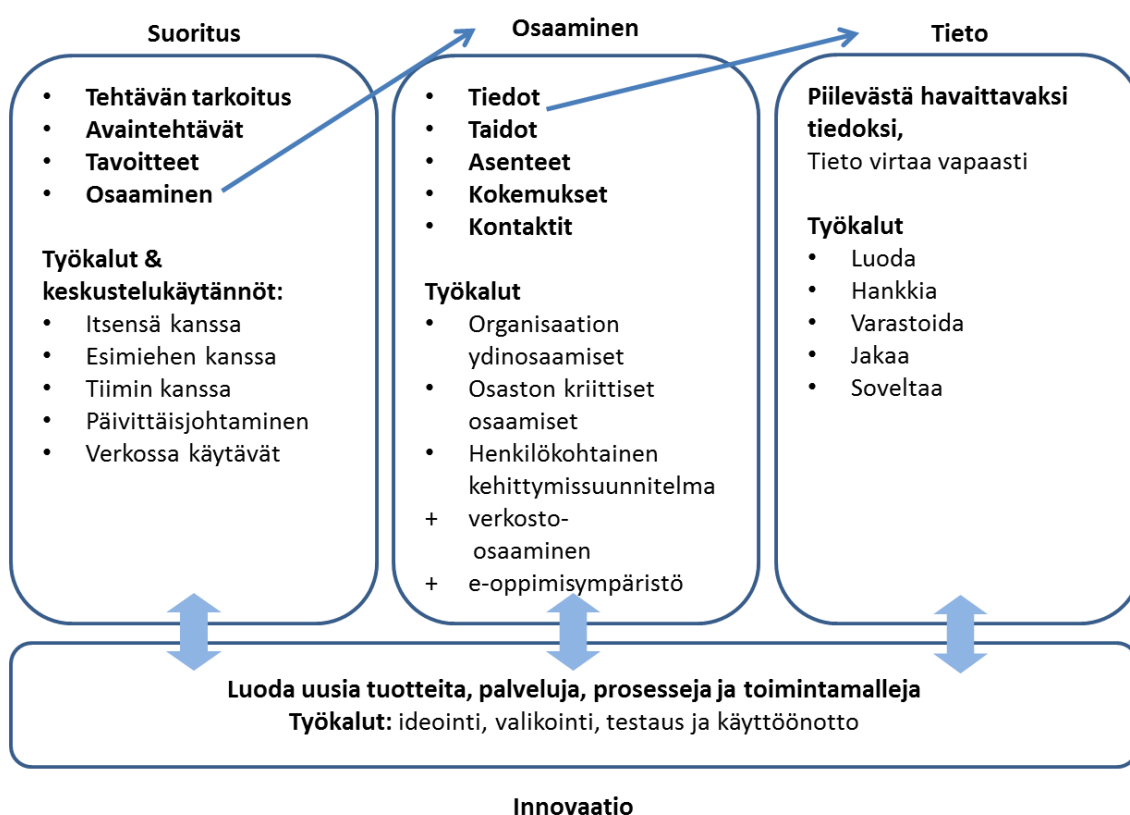
Dialogi ja sitä vahvistavat johtamistavat ovat tärkeässä asemassa luovuuden ja innovaation johtamisessa. Kumpaankin liittyy voimakkaasti uudet ideat ja näkökulmat, jotka monesti syntyvät dialogissa, sillä se edistää oivaltamista. (Heinonen & Klinberg & Pentti 2012, 167.)

Innovaation ja luovuuden johtamiseen voidaan helposti liittää johtamistavat, kuten coaching ja mentorointi, sillä molemmat korostavat sisäisen motivaation ja voimavarojen löytämistä. Johtajan asema luovuuden ja innovaation johtamisessa on kuitenkin hyvin vahva, sillä onnistuminen on paljon kiinni johdettavan ja johtavan keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja ennen kaikkea suhteesta (Mcdermot & Sexton 2004, 13). Yksi tärkein asia, joka määrittää sen, kuinka kauan alaiset pysyvät mukana ja kuinka tuottelaita he ovat, on heidän suhteensa lähimpään esimieheen. Usein parhaimpia tapoja produktiivisen suhteen varmistamiseen esimiehen ja alaisten välillä on ottaa mukaan ja

osallistaa johdettavia henkilöitä yhteisen työn tärkeisiin asioihin. Haastava ja virikkeellinen mutta ennen kaikkea tarkoituksellinen työ ovat usein ne tekijät, jotka pitävät työtä tekevän ihmisen positiivisena siitä mitä hän tekee. (Mcdermot & Sexton 2004, 13.)

3.5 Kokonaisuus

Teorian käsitteet ovat esitetty hierarkkisessa järjestyksessä, jossa pohjana on tiedon johtaminen ja päällimmäisenä luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Elementit täydentävät toisiaan, ja niiden on toimittava yhdessä, jotta ne tukevat jatkuvaa uudistumista. Elementit voivat tilanteesta riippuen olla voimakkaammin tai heikommin esillä, mutta jatkuvan uudistumisen tukemiseksi jokaisen tulisi olla osa toimintaa. Sydänmaanlakka määrittelee suorituksen johtamisen tämän kokonaisuuden tärkeimmäksi prosessiksi, edellyttäen, että se nähdään kokonaisvaltaisena organisaation missiosta, arvoihin ja yksilöiden tavoitteisiin etenevänä prosessina (Sydänmaanlakka 2009, 80). Suorituksen johtaminen on johtamistoiminnan perusprosessi ja sen on oltava vahvasti läsnä organisaation esimiestyössä.



Kuvio 6. Suorituksen, osaamisen, tiedon ja innovaatiojohtamisen kokonaisuus (Sydänmaanlakka 2009, 81).

Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen on erityisen tärkeässä asemassa uusien ideoiden ja innovaatioiden syntymisessä, mutta se ei kuitenkaan ole sinällään tae näille tapahtumille. Kuten kuviosta 6 käy ilmi, innovaatio on kaikkien elementtien toiminnan tulos. Se ei kuitenkaan aina ole toiminnan tarkoitus. Innovaatiota syntyy sekä tarkoituksella että ”vahingossa”. Onnistuneen johtamistoiminnan seurausta voi olla se, että työyhteisössä syntyy uusia ideoita ja innovaatioita.

Toimintaympäristön mukaan uusilla ideoilla ja innovaatioilla saattaa olla suuriakin vaikutuksia toiminnan kehittämiseen. Tiedon, osaamisen, suorituksen, innovaation ja luovuuden johtamisen toteuttamisessa tärkeää huomioitavaa ovat teoriakokonaisuudessa korostuneet dialogin merkitys, organisaatiokulttuurin ilmiöt, mentorointi ja coaching.

4 Tutkimuksen toteutus ja analyysi

4.1 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksessa haastateltiin viittä myynnin esimiestä. Kaikki haastateltavat toimivat siis samassa funktiossa, mutta eri osastoilla, sillä jokaisella osastolla on vain yksi myyntiesimies. Haastateltavat pysyvät kohdeyrityksen tavoin nimettömänä. Haastattelussa käytettiin ennalta jaettua luettavaa kysymyspaperia, joka koostui neljästä avoimesta kysymyksestä tiedon, suorituksen, osaamisen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtamisesta, ja sen tarkoitus oli lyhyesti perehdyttää haastateltavat henkilöt aiheeseen. Jokaisen kysymyksen alussa oli selostus teemasta, mikä auttoi ymmärtämään sanastoa, teoriaa ja kontekstia. Kysymyspaperi on opinnäytetyössä liitteenä (liite 1).

Erityinen haaste teemahaastattelussa oli tiivistää viitekehyksen teoria neljään mahdollisimman ytimekkääseen kysymykseen, joista saisi tarpeeksi aineistoa ilmiön kokonaisvaltaiseen tutkimiseen. Haastattelu rajattiin neljään kysymykseen opinnäytetyöohjajan neuvosta. Tämän vuoksi jokainen kysymys sisälsi selostuksen kysymyksen teemasta. Teemaselostuksella pyrittiin varmistamaan sitä, että haastatteliija ja haastateltava keskustelivat samasta asiasta ilman väärinkäsityksiä.

Haastattelu toteutettiin kahden kesken häiriöttömässä kokoushuoneessa, mikä mahdollisti rauhallisen dialogin. Työvälineenä haastattelujen litteroinnissa toimi kannettava tietokone. Kirjallinen aineisto muodostui haastattelun edetessä kuunnellen ja kirjoittaen

haastateltavan esimiehen vastauksia. Vaikka lomakkeessa kysymykset olivat tietyssä järjestyksessä, keskustelu aiheesta eteni hyvin luontevasti välillä palaten aikaisempiin näkökulmiin ja välillä aihetta sivuten.

Koska tutkittava ilmiö on uusi siltä kannalta, ettei organisaatiossa ole jatkuvan uudistumisen elementeistä kirjallista aineistoa, tutkimusta ja käytäntöjä, koin tarpeelliseksi haastatella viittä esimiestä. Koska haastatteluissa kysyttiin enimmäkseen subjektiivisia käsityksiä tutkittavasta ilmiöstä ja aiheista, halusin kuulla viiden henkilön käsitykset, jotta voisin olla mahdollisimman varma yhtäläisyyksistä ja eroista heidän näkemyksissään niistä asioista, jotka ovat enemmän subjektiivisia, ja niistä asioista, jotka ovat mahdollisesti kollektiivisia. Esimerkiksi kysyessäni erilaisia menetelmiä tiedon johtamisesta kolme viidestä saattoi kertoa tietyt menetelmät ja kaksi viidestä täydentää vastauksilla, joita muilla ei juuri siinä tilanteessa tullut mieleen tai joista he eivät olleet tietoisia. Lisäksi kysyessäni subjektiivisia näkemyksiä keskustelukulttuurista, kolme viidestä esimiehestä otti esiin avoimuuden. Tämä toi esille niitä asioita, jotka korostuivat työssä yleisellä tasolla. Pienemmällä otoksella tuskin olisi saanut tietyistä teemoista vahvoja yhtäläisyyksiä. Täten viiden henkilön otos oli mielestäni aiheellinen ja antoi kattavia vastauksia.

4.2 Aineiston analysointi

4.2.1 Tiedon johtaminen

Tiedon johtamisen kannalta tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat yksimielisiä kohdeorganisaatiossa johdettavan tiedon määrästä. Työ sisältää paljon operatiivista tietoa siitä, mitä tapahtuu juuri tällä hetkellä, ja siitä, mitä tulee tapahtumaan. Tavaratalossa vaihtuvat jatkuvasti mm. kampanjat, hinnat, palvelut sekä myyntipaikat. Esimiehen on varmistettava, että osastokohtainen olennainen tieto välittyy asianmukaisille henkilöille ajoissa. Kaikki tämä operatiivinen tieto ja toiminta kuuluvat päivittäiseen toimintaan, jota tukevat monet tiedon johtamisen konkreettiset työkalut. Esimiesten mukaan tällaisia ovat

- osaston oma sähköposti
- työntekijöiden henkilökohtainen työsähköposti
- intranet
- henkilöstölehti

- henkilöstökysely
- osastopalaverit
- viikkokirje
- osastojen omat kalenterit ja viestivihkot.

Näiden keinojen avulla pyritään välittämään kaikki mahdollinen tieto, jota myynti tarvitsee toimiakseen tehokkaasti. Uudempia työkaluja ovat olleet henkilökohtainen työsähköposti, joka on haastattelun mukaan ollut käytössä muutaman vuoden, ja erilaiset muutokset viikkokirjeen tekemisessä. Viikkokirje on osastojen oma tiedonjakokanava, joka sisältää vaihtelevasti tietoa mm. tapahtumista ja kampanjoista sekä tuloksesta.

Olen nimennyt viisi haastateltua esimiestä aakkosin A:sta E:hen. Suurin osa (4/5) näki tiedon johtamisessa haasteita. Yksittäiset mielipiteet haasteista koskivat tiedon suurta määrää, nopeutta ja suunnitelmallisuuden sekä täsmällisyyden puutetta. A:n mielestä tieto lähtee monesti keskeneräisenä ja joskus jopa virheellisenä. Esimerkkinä A kertoi erään palvelun hinnanmuutoksen, josta viestittiin kaikille funktioille mahdollisimman monilla menetelmillä. Tieto oli jo välittynyt kaikille vastaanottajille, ja tätä varten oli ryhdytty toimenpiteisiin. Hinnanmuutos ei kuitenkaan tapahtunut vielä viikkoon. A lisäsi, että sähköpostitse tulee myös tietoa, joka ei ole osaston esimiehelle tai työntekijöille tarpeellista, ja huomauttaa, että tiedon jakamisessa täytyy noudattaa suunnitelmallisuutta. Tiedon johtamisessa A:n mielestä tärkeää on olennaisen tiedon haravointi ja jakaminen oikeaan aikaan.

B:n mielestä suurimmat haasteet kohdataan, kun osastolla töissä useampi henkilö eri tuntisopimuksilla. Tiedon jakaminen aamuvuorolaiselta iltavuorolaiselle saattaa sisältää ongelmia, samoin tiedon jakaminen eri funktioiden välillä. C kertoi, että suurimmat haasteet koskevat tiedon jakamista yleisesti, erityisesti nopean päivittäistoiminnan vuoksi. Hänen mielestään mm. hintoja, kampanjoita ja palveluita koskevan tiedon tehokas jakaminen on haasteellista, kun kaikilla on yhtä aikaa paljon tekemistä. D mainitsi suurimpana haasteena tiedon tolkkuttoman määrän. Hänen mielestään olennaisen tiedon suodattaminen vaatii harjaantumista.

Tiedon johtamisen menetelmät vaihtelevat esimiesten henkilökohtaisten toimintatapojen mukaan. A mainitsi käytäntöinä tiedon suunnittelun, haravoinnin ja priorisoinnin. B kertoi, etteivät kaikki käytä samoja menetelmiä, ja hänen mielestään olennaisinta on tiedon meneminen perille. C mainitsi enimmäkseen konkreettisia työkaluja kuten sähkö-

köposti, intra ja viikkokirje. D kertoi jakavansa vastuuta tiedon hankkimisesta työntekijöilleen sekä asianmukaisille henkilöille. E lisäsi, että tehokas menetelmä tiedon johtamiseen on mentorointi.

Suurin osa (3/5) kertoi organisaation keskustelukulttuurin olevan suotuista. B, C ja D kertoivat organisaation keskustelukulttuurin ja ilmapiirin olevan avoimia ja tukevan siten tiedon jakamista. D kuvailee tiedon jakamisen kulttuurin strukturoituneen viime aikoina. Hän kertoi, että viime vuosien aikana organisaation toiminnassa on keskitytty nimenomaan viestinnän parantamiseen, ja tämän vuoden aikana resursseja on suunnattu työntekijöiden koulutukseen. Hän mainitsi myös, että organisaation sisäiset henkilöstökyselyt liittyen mm. tyytyväisyyteen ja luottamukseen vaikuttavat siihen, miten organisaation toimintaa lähdetään muuttamaan.

E kertoi, että organisaatiossa tiedon jakamisen kulttuuri on enemmän valmentavaa. Hän kertoi, että mentorointi on organisaatiossa tehokas keino moneen toimintaan, mutta kulttuuri suosii enemmän valmentamista eli coachingia. Tämä johtuu siitä, että mentoroinnissa roolissaan kokeneempi henkilö mentoroi kokemattomampaa henkilöä, kun taas coaching ei vaadi toiselta osapuolelta enempää kokemusta. Coachingissa on tarkoitus auttaa valmennettavaa löytämään sisäiset voimavaransa mm. motivoinnin ja rohkaisun avulla (Mitä Coaching on? 2014). On kuitenkin muistettava, että valmentavassa johtamisessa on selkeät ennalta määrätyt tavoitteet, joten sen soveltuvuutta organisaatiokulttuurin yleiseen viestintään ja keskusteluun on hankala määritellä.

Haastatteluista kävi ilmi monia tiedon johtamisen menetelmiä, joita teoriaosio käy läpi. Esimiehet toivat esille monia konkreettisia työkaluja ja medioita sekä esimiestyön menetelmiä. Vaikuttaa siltä, että esimiehillä on paljon vapautta oman toimintansa toteuttamiseen. Kuten B mainitsi, kaikilla on omat menetelmänsä, mutta tärkeintä on, että olennainen tieto menee perille. Jokainen esimies toimii oman ammattitaitonsa ja koulutuksensa perusteella, mutta henkilökohtaiset tavat toimia vaihtelevat.

Kuvion 2 perusteella vaikuttaa, että paljon organisaatiossa vilisevästä tiedosta ei ole varsinaista viisautta, mikä on tietysti täysin luonnollista. Operatiivinen tieto ei täytä kompleksin tiedon, viisauden, tunnusmerkkejä. Osa tästä kaikesta tiedosta suodetaan, jaetaan ja sovelletaan, ja lopuksi hiottu tulos saattaa olla viisautta ja oivallusta. Suurin osa tiedosta liikkuu vapaasti tallentamatta juuri sen nopean luonteen vuoksi. Kohdeorganisaation kaltaisessa suuressa ympäristössä valtavan tiedon määrän johta-

minen vaatii esimiehiltä ammattitaitoa. Tiedon suuri määrä saa organisaation viestinnän vaikuttamaan hieman sekavalta, ja esimiehillä onkin tärkeä tehtävä pysyä tässä kokonaisuudessa ajan tasalla.

Organisaatiossa on kuitenkin käytössä monia teoriaosissa käytyjä menetelmiä tiedon johtamiseen. Kaikki konkreettiset työkalut ja mediat (sähköposti, kalenterit ym.) sopivat tiedon jakamiseen, ja koska tietoa on monenlaista, jakamiseen on käytössä lukuisia työkaluja. Tiedon luomisessa tärkeässä asemassa ovat henkilöstökyselyt ja osastopalaverit, jotka auttavat tuomaan esille arvokasta hiljaista tietoa ja ennen kaikkea viisautta. Näistä saadaan myös hankittua tärkeää tietoa sekä jaettua sitä. Tiedon varastointi on tiedon nopean luonteen vuoksi melko väliaikaista, ja tähän sopii viestivihot, kalenterit ja sähköposti. Nämä ovat operatiivisen tiedon ”varastoja”, joihin voidaan palata, kun tietoa tarvitaan.

Jakaminen ja soveltaminen ovat kiinni esimiesten menetelmistä ja heidän kokemuksistaan ja ammattitaidostaan. Suodattaminen, priorisointi ja mentorointi ovat kaikki tiedon johtamisen menetelmiä, joita esimiehet soveltavat parhaaksi näkemällään tavalla tiedon luonteesta riippuen. Haastatteluista käy ilmi yleinen tietoisuus tiedon johtamisen tärkeydestä, sillä esimiehet toivat esille monia menetelmiä, joita he oma-aloitteisesti käyttävät. Erilaisten menetelmien käyttö riippuu paitsi kontekstista, erityisesti myös osaamisesta, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

4.2.2 Osaamisen johtaminen

Lähes jokainen esimies (4/5) toi esille koulutuksen merkityksen osaamisen johtamisessa. Koulutuksia on monenlaisia, ja niihin voi osallistua myös vapaaehtoisesti. Kaikille henkilökunnan jäsenille on funktionsa ja työtehtävänsä mukaan tietyt pakolliset organisaation sisäiset koulutukset, mutta koulutustaan voi tarpeen mukaan täydentää oma-aloitteisesti.

Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että koulutuksella on suuri merkitys osaamisen kannalta. Osaamisen hankkiminen alkaa jo perehdytysvaiheessa, ja siihen on käytössä monia menetelmiä. Kolme viidestä esimiehestä puhuivat perehdytyksen merkityksestä osaamisen johtamisessa. Perehdytysvaiheessa esimiesten mukaan (3/5) tärkeässä osassa ovat työn perustaidot (Basic Job Knowledge), joiden oppimisessa konkreettisenä työkaluna on perehdytysvihko. Perehdytettävälle jaettava BJK -vihko on työkalu,

jossa on tärkeää työhön liittyvää tietoa mm. työtehtävistä ja toimintatavoista sekä seurantalomakkeita, joilla osaamisen kehittymistä voidaan seurata. Jokaiselle funktiolle on oma perehdytysvihkonsa. C kertoi, että vaikka perehdytysvihko on hyödyllinen osa perehdytystoimintaa, suurin osa perehdytystä on kuitenkin tekemällä oppimista ja esimerkiksi tuotekoulutuksen fraasina on ”learning by doing”.

Kolme viidestä esimiehestä puhuivat myös kummitoiminnan merkityksestä osaamisen johtamisessa. Varsinkin perehdytyksessä kummin toiminta on tärkeää. A kertoi, että esimiehellä ei välttämättä ole aina tarpeeksi aikaa olla osastolla perehdyttämässä, jolloin perehdyttämisen toimintaa ja vastuuta jaetaan kummille. Kummi voi olla kuka tahansa kokeneempi, kummikoulutuksen saanut työntekijä, ja hänen tehtävänsä on asiakaspalvelun lisäksi auttaa uutta työntekijää sopeutumaan työhönsä ja hankkimaan tarpeellinen osaaminen.

B mainitsi, että kummin toiminta on mentorointia ja että kyseinen avoin vuorovaikutus auttaa yksilön tiedon siirtämistä koko tiimin tiedoksi. Hänen mielestään erityisen tärkeää on palautteenanto, etenkin kasvokkain, ja koulutuksen jälkeinen seuranta. C:n mielestä organisaation kummitoiminta on huippuluokkaa, ja hän korosti perehdytyksen onnistuvuuden merkitystä – jos perusperehdytystä ei hoideta kunnolla, työssä viihtyminen ja suoritus kärsivät, pahimmassa tapauksessa koko työilmapiiri. Kohdeorganisaation kaltaisessa suuressa työympäristössä on tärkeää, että yksilöiden tieto saadaan koko tiimin tiedoksi. Tieto hukkuu helposti yksilöiden käsissä, etenkin suuremmissa työympäristöissä, ja siksi sekä tiimin jäsenten että esimiesten tulee aktiivisesti seurata oleellisen tiedon ja osaamisen kulkua.

D:n mielestä perehdytys ei aina ole ollut parasta mahdollista. Organisaation koulutus-toiminnassa tapahtuu kuitenkin muutoksia, ja A:n ja E:n mukaan menetelmiä pyritään parantamaan jatkuvasti. A lisää, että työssä pidetään mielessä jatkuvasti mielessä parempia toimintatapoja. D:n mukaan muutoksia tapahtuu, kun useampi esimies tiedottaa johtoryhmää esimerkiksi parannusehdotuksista tai jonkun asian toimimattomuudesta.

Kaksi viidestä esimiehestä kertoi, että vaikka organisaatiossa on lukuisia koulutuksia ja menetelmiä osaamisen johtamiseen, työntekijällä on myös vastuu omasta oppimisestaan ja sen kommunikoimisesta. A täsmensi, että esimiehellä on vastuu antaa aikaa, ja hänen alaisellaan on vastuu oppia työn tärkeät ydinosaamiset. E:n mielestä työntekijän vastuulla on viestiä omasta osaamisestaan esimiehelle. C mainitsi, että ydinosaamisia

ja sopivuutta funktioon pyritään kartoittamaan jo rekrytointivaiheessa, mikä viittaa strategiseen ajatteluun. Kuitenkin rekrytoinnin aikana tapahtuva arviointi ja kartoitus kuuluvat minkä tahansa organisaation perustoimintaan.

Osaamista pyritään ylläpitämään ja kehittämään monipuolisilla työtehtävillä ja vastuunannolla. D kertoi, että työntekijöiden osaaminen on tunnistettava, jotta tehtävä työ ja osaamistaso ovat samalla asteella. Tärkeää on myös se, että työntekijä viestii omasta osaamisestaan ja halustaan kehittyä. Työympäristö ja ilmapiiri tulee nekin huomioida. Kenen tahansa halukkuus tehdä töitä ja kehittyä riippuu hyvin paljon työn mielekkyydestä, johon vaikuttaa vahvasti oppimis-, viestintä- ja työskentelyilmapiiri. Vapaa kommunikaatio vahvistaa ihmisten välisiä suhteita, lisää rohkeutta ja vähentää jännitteitä. Koska osaamisen johtamisessa ovat osaamisen hankkimisen kannalta tärkeitä sitä tukevat verkostot (kuvio 3), kommunikointi näiden verkostojen kanssa tulee olla mahdollisimman helppoa.

Kaksi viidestä esimiehestä kertoi, että osaamisen johtamisen haasteena on aika. Esimiehillä on paljon tehtäviä jatkuvasti hoidettavana, eikä aikaa välttämättä riitä tarpeeksi esimerkiksi perehdytystoimintaan ja osaamisen tarkkailuun. Tämä on sinänsä ymmärrettävää kohdeorganisaation kaltaisessa tietointensiivisessä ympäristössä, jossa esimiehiä on rajoitettu määrä. Rajoitettua esimiesten aikaa kompensoi kuitenkin kummitoiminta, joka edesauttaa kokonaisvaltaisesti organisaation työntekijöiden osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä, sillä kummi on työntekijälle tärkeä osa osaamisen hankkimisen verkostoa.

4.2.3 Suorituksen johtaminen

Menetelminä suorituksen johtamiseen esimiehet mainitsivat kehitys- ja seurantakeskustelut, osastopalaverit sekä viikkorutiinit. Näillä menetelmillä esimiehet asettavat suoritukselle tavoitteet, ohjaavat, arvioivat sekä kehittävät suoritusta.

Kolme viidestä esimiehestä on sitä mieltä, että vuorovaikutus näkyy suorituksen johtamisen menetelmissä. A kertoi, että kehitys- ja seurantakeskustelut ovat hyviä tilaisuuksia yleiselle keskustelulle, ja niissä alainen voi antaa palautetta esimiehen toiminnasta. B:n mukaan päivittäiseen toimintaan liittyvä palautteenanto ja vuorovaikutus ovat hyvin tavallisia ja kuuluvat oleellisesti työntekoon. Osastopalaverit ovat C:n mukaan hyviä tilaisuuksia palautteenantoon, sillä siellä ovat läsnä kaikki osaston työntekijät.

Kaikki nämä menetelmät ovat hyvin oleellisia suorituksen johtamisen kannalta, ja jokaisella niistä on tietyt erityisominaisuudet. Kehitys- ja seurantakeskustelujen etuja ovat yksityisyys ja luottamuksellisuus, ja niissä alainen ja esimies voivat keskustella rauhas-
sa luottamuksellisemmista asioista. Esimies ja alainen voivat antaa toisilleen palautetta suoraan, joka antaa mahdollisuuden korjata, kehittää tai muuttaa toimintatapoja ja suorituksia, joista esimiehellä tai alaisella on mielipide. Osastopalaverit taas ovat hyvä keino jakaa tietoa kollektiivisesti, ja tällöin esimerkiksi korjattavia toimintatapoja voidaan muuttaa yhteisesti. Päivittäispalaute puolestaan on hyvä keino johtaa päivittäistyön suorituksia ja operatiivista toimintaa sekä ohjata niitä oikeaan suuntaan.

Päivittäistoiminnan suorituksen johtamisen yhtenä konkreettisenä menetelmänä ovat esimiesten mukaan viikkorutiinit. Jokaisella osastolla on lista viikolla tehtävistä tärkeistä osaston ylläpitoon ja myyntiin liittyvistä perustehtävistä, jotka tulee olla tehtynä tiettyinä päivinä viikon loppuun mennessä, ja kun rutiini on tehty, se kuitataan viikoittaiseen rutiinilistaan. Viikkorutiinien avulla seurataan osaston kollektiivista suoritusta.

Mielenkiintoisena näkökulmana suorituksen johtamisessa on työntekijän tunteminen, jonka haastatteluissa mainitsi kaksi esimiestä. E kertoi, että on tärkeää tutustua työntekijään, jotta odotuksia ja tavoitteita voidaan määritellä. B:n mielestä suorituksen johtaminen on paljon siitä kiinni, mitä johdettavalta työntekijältä odotetaan. Kun työntekijä opitaan tuntemaan, työtehtäviä ja vastuuta voidaan jakaa mielekkäästi. E uskoo, että koko työyhteisö toimii paremmin, kun sen jäsenet tuntevat toisensa. Tutustuminen on tärkeää myös oppimisen kannalta, sillä mitä paremmin verkoston jäsenet tuntevat toisensa, sitä paremmin he kommunikoivat ja toimivat työyhteisössä.

Kaikkien näiden menetelmien on kuitenkin oltava läsnä samanaikaisesti, jotta ne vaikuttaisivat. Jokainen menetelmä vahvistaa toista, ja puutteellisuus voi johtaa epäjohdonmukaisuuksiin. Esimerkkinä haasteista B mainitsi organisaation suuren koon ja henkilöstömäärän, jotka vaikeuttavat jatkuvan yhtenäisyyden ylläpitämistä. Vaikka säännöt ovat selkeät, kohdeorganisaation kaltaisessa suuressa firmassa kaikki funktiot eivät välttämättä ole yhtä mieltä esimerkiksi organisaatiossa tehdyistä päätöksistä ja toimenpiteistä.

Kaksi esimiestä kertoi pitävänsä työntekijöiden vaihtuvuutta suorituksen johtamisen haasteena. Vaihtuvuudella tarkoitetaan sitä, kun työntekijät joko lähtevät työsuhteesta tai siirtyvät toiselle osastolle tai funktiolle. C kertoi, että vaihtuvuus on kasvanut sitä

mukaa kun organisaatio on kasvanut Suomessa. Tavarataloja on tullut lisää, ja toimintaa pyritään yhtenäistämään, mikä tuo vaihtelevasti muutoksia joihinkin toimenpiteisiin. Vaihtuvuus vaikeuttaa työntekijän tuntemista, joka on E:n mukaan tärkeä osa hyvää suorituksen johtamista, ja vaihtuvuus voi myös vaikuttaa tärkeän hiljaisen tiedon menettämiseen.

Neljä viidestä esimiehestä kertoi näkemyksiään suorituksen johtamisen muutoksesta. A:n mukaan kehityskeskustelulomake on muuttunut vuosien varrella selkeämpään suuntaan, ja muutoksen vaikuttajana ovat olleet muun muassa Great Place to Work -arviointeihin liittyvät toimenpiteet. C puhui yhtenäistyneistä globaaleista funktioille suunnatuista kompetenssiprofiileista, jotka ohjaavat esimerkiksi ydinosaamisten kartoittamista. Hän kuitenkin mainitsi, että asioiden hoitaminen oli ennen helpompaa, sillä hänen aloittaessaan Suomessa oli vain yksi kohdeorganisaation tavaratalo. D näki positiivisena muutoksena puolen vuoden välein järjestettävät seurantakeskustelut ja kertoi, että kehityskeskustelun runko on myös muuttunut. E:n mielestä kehityskeskustelurunko on muuttunut syvällisemmäksi, ja hänen kokemuksensa mukaan viimeisen kuuden vuoden aikana on tapahtunut radikaalisti muutosta myös yleisellä tasolla.

D:n mukaan erilaisia muutoksia ohjaa johtoryhmän kokemustaso. Johtoryhmänkin jäsenet vaihtuvat, mikä vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin tai siihen, ettei muutoksia tapahdu. Hän kertoi, että esimiehet voivat vaikuttaa organisaatiossa tapahtuviin asioihin, kunhan heistä tarpeeksi moni tekee aloitteen esimerkiksi tietyn asian oikaisusta tai muutoksesta.

4.2.4 Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen

Esimiesten mukaan menetelmiä luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiseen ovat motivointi, vastuunantaminen, kyseenalaistaminen ja oma-aloitteisuuden tukeminen. Näkemykset luovuuden ja innovatiivisuuden merkityksestä työssä olivat vaihtelevia.

A luetteli motivoinnin tärkeiksi keinoiksi palautteenannon ja palkitsemisen. Nämä kaksi voidaan määritellä enemmänkin suorituksen johtamisen menetelmiksi, mutta niillä on vaikutusta myös luovuuden kehittämiseen. Palautteella voidaan ohjata suoritusta oikeaan suuntaan, ja kun tietty tavoite on saavutettu, siitä palkitaan, mikä luonnollisesti lisää motivaatiota. Motivaatio, etenkin sisäinen motivaatio, on hyvin tärkeää luovuuden kehittämisessä. A kertoi, että on olennaista saada jokaiselle työntekijälle tärkeä rooli ja edistää oma-aloitteisuutta.

D kertoi, että kokeneemmille työntekijöille on helpompi antaa vastuuta ja sen kautta vapautta toimintaan. Kun perusasiat ovat hallussa, työntekijöille voidaan antaa uusia työtehtäviä ja he voivat keskittyä uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. Tämä antaa mahdollisuuden luovalle toiminnalle ja ratkaisuille.

B ja E puhuivat vallitsevien menetelmien kyseenalaistamisesta. Organisaation arvot rohkaisevat olemaan erilainen ja kyseenalaistamaan nykyisiä menetelmiä. B kertoi, että on tärkeää olla rohkea ja kehittyä, mutta kaikessa on muistettava, että toiminnalla on selkeät säännöt. Hän kertoo, ettei omalla toiminnalla voi lähteä niin sanotusti sooloilemaan vaan myyntityön realiteetit täytyy pitää mielessä.

Asiakaspalvelu on B:n mielestä luovaa ja kertoi, että operatiivisessa toiminnassa on mahdollisuutta luovuudelle. Vaihtelevat asiakaspalvelutilanteet vaativat sosiaalista taitoa ja kykyä tulkita asiakkaan tarpeita. B sanoi, ettei luovuutta ja innovatiivisuutta rohkaisevia arvoja kuitenkaan viestitä tarpeeksi hyvin, vaikka organisaatio sanoo tukevan sa niitä. Hänen mielestään osa saattaa olla jo niin itsestään selviä, etteivät ne tule puheeksi.

C:n mielestä luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen lähtee jo rekrytoinnista. Hän kertoi, että on tärkeää rekrytoida työstä innostuneita ihmisiä, joilla on edellytyksiä työssä ja luovuudessa kehittymiselle. Kohdeorganisaatio on kuitenkin vahvasti konseptiyritys, mikä rajaa huomattavasti luovuutta. C sanoi, että kun hallitsee konseptin, pystyy hallitsemaan omaa luovuuttaan.

Luovuus ja innovatiivisuus ovat haastavia käsitteitä kohdeorganisaation kaltaisessa työympäristössä, varsinkin myynnin funktiossa. Kolme viidestä esimiehestä sanoo erityisen haasteen olevan se, että organisaatio on nimenomaan konseptiyritys. C kertoi, että toiminnalla on lukuisia manuaaleja ja säädöksiä, jotka säätelevät funktioiden toimintaa. D on myös sitä mieltä, että organisaatiossa on liikaa luovuutta rajoittavaa byrokratiaa, ja sanoo, että mitä vähemmän ”paperisotaa” olisi, sen tehokkaammin työt saataisiin tehtyä. Hän myös mainitsi, että monilla toimenpiteillä on jatkuva neljän silmän periaate, joka hidastaa työtehtäviä. Tämän mainitsi myös E, joka kertoo, että monia varsinkin osastolla päivittäistyössä tehtäviä asioita voitaisiin hoitaa tehokkaammin, jos funktioiden väliset linjat eivät rajaisi akuuttien työtehtävien hoitamista.

5 Johtopäätökset ja keskeiset havainnot

5.1 Tiedon johtaminen

Tutkimuksessa haastateltiin viittä esimiestä myynnin funktiosta. Työn tavoitteena oli tuottaa tietoa ja ideoita kohdeorganisaation henkilöstöhallinnolle myynnin esimiestyön kehittämiseen jatkuvan uudistumisen tukemiseksi. Tutkimuskysymyksinä olivat: minkälaisia menetelmiä kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä on käytössä tiedon johtamiselle, osaamisen johtamiselle, suorituksen johtamiselle sekä luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiselle, ja mitä teorian perusteella voidaan sanoa jatkuvasta uudistumisesta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä?

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että organisaation myynnin toiminnassa kaikista intensiivisintä on tiedon hankkiminen, jakaminen ja soveltaminen. Luominen ja varastointi ovat enemmänkin muiden funktioiden toimenpiteinä. Myyntityössä ja sen esimiestyössä tieto on monesti hyvin väliaikaista, joten sitä ei tarvitse varsinaisesti varastoida, ja sitä sovelletaan hyvin pian sen vastaanottamisen jälkeen.

Tiedon johtamisella on hyvin suuri merkitys esimiestyön kannalta kohdeorganisaatiossa tiedon määrän vuoksi. Haastatteluista käy ilmi, että suurin osa päätöksiin ja toimenpiteisiin vaikuttavasta tiedosta tulee esimiesten kautta. Kun tieto tulee niin sanotusti ylhäältä alaspäin, johtoryhmältä keskijohdolle, esimiehen vastuulla on jakaa tieto niin, että sen on tarkoituksenmukaisesti hyödynnetty ja oikeisiin toimenpiteisiin on ryhdytty. Esimiehillä taas ovat omat menetelmät tämän tiedon johtamiseen.

Tiedon johtamisen prosessia ohjaa tiedon luonne. Tiedon johtamisen menetelmät ja työkalut vaihtelevat sen mukaan, onko tieto dataa, informaatiota, kokonaisuuksia sisältävää tietoa vai viisautta. Esimiehillä tuntuu olevan ymmärrys siitä, kuinka tietoa jaetaan eri työkaluilla ja menetelmillä.



Kuvio 7. Tiedon johtamisen prosessi kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä.

Kuvio 7 selventää tiedon johtamisen prosessin kokonaisuutta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä. Tiedon johtaminen on jaettu medioihin, työkaluihin ja menetelmiin. Tieto kulkee esimiesten kautta, jotka käyttävät tiedon luonteen perusteella parhaaksi havaittua menetelmää. Kun tieto jaetaan, siihen vaikuttavat organisaatiokulttuurin ilmiöt, kuten keskustelu- ja viestintäkulttuuri, sekä työyhteisön yleinen ilmapiiri. Nämä ilmiöt vaikuttavat kaikkiin tiedon johtamisen osa-alueisiin tiedon luomisesta sen soveltamiseen. Oleellinen huomio näiden ilmiöiden kannalta on se, että kaikki dialogia vahvistavat ilmiöt edistävät tiedon johtamista. Organisaatiokulttuurin ilmiöt vaikuttavat siihen, miten tietoon suhtaudutaan ja miten sitä jaetaan.

Jatkuvan uudistumisen kannalta moni seikka tiedon johtamisesta tukee tätä ilmiötä. Vaikka organisaatiossa toimenpiteisiin vaikuttavan tiedon määrä on todella suuri, siihen on osattu varautua monella tavalla. Kuten kuviosta 7 näkyy, tiedon johtamisen kokonaisuuteen kuuluu lukuisia tiedon johtamista tukevia menetelmiä. Kun prosessi yhdistetään konkreettisiin työkaluihin, medioihin ja menetelmiin, voidaan nähdä niiden yhteys

toimenpiteisiin jatkuvan uudistumisen kannalta. Seuraavassa luettelossa on myynnin esimiestyön tiedon johtamisen työkalut ja mediat yhdistettynä Sydänmaanlakan tiedon johtamisen osiin:

- tiedon luominen: henkilöstökyselyt, osastopalaverit
- tiedon hankinta: sähköposti, henkilöstökyselyt, henkilöstölehti, osastopalaverit, työyhteisö ja verkosto
- tiedon varastointi: viestivihot, kalenterit, sähköposti, intranet
- tiedon jakaminen: kaikki mediat/työkalut
- tiedon soveltaminen: suunnittelu, priorisointi, suodattaminen, delegointi, mentoointi (Sydänmaanlakka 2009, 68.).

Kuten analyysissä pohdittiin, vain murto-osa kohdeorganisaatiossa vallitsevan myyntiin vaikuttavan tiedon kokonaisuudesta on viisautta. On kuitenkin oleellista ymmärtää, ettei operatiivinen päivittäistoiminta myynnin funktiossa ole pääasiallisesti viisauden, kompleksin tiedon ja kokonaisuuksien, jakamista. Tiedon johtamisen kannalta esimiestyön tärkein tehtävä on oleellisen tiedon tunnistaminen ja sen hyödyntäminen, asianmukaisia menetelmiä käyttäen, perustuen hankittuun kokemukseen ja ammattitaitoon. Viisauden kaltaisiin kokonaisuuksiin organisaatiossa on lukuisia osaamisen johtamisen koulutuksia ja menetelmiä, joiden johtopäätöksiä ja keskeisiä havaintoja käsitellään tässä luvussa myöhemmin.

Jatkuvan uudistumisen kannalta tiedon johtaminen kohdeorganisaatiossa täyttää monet tunnusmerkit. Käytössä on lukuisia menetelmiä ja haastattelujen perusteella on saatu ilmi merkkejä muutoksesta. Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, että erilaisia työkaluja, medioita ja menetelmiä on uudistettu ja muutettu tarpeen mukaan. Maanlaajuisesti organisaatio on kasvanut ja se on vaikuttanut toimenpiteiden kehitykseen. Tieto on lähtökohtaisesti kaiken toiminnan perusta ja aineiston perusteella on kelvollista todeta, että tämä on sisäistetty hyvin kohdeorganisaatiossa.

Organisaatiokulttuurin ilmiöiden vaikutukset ovat abstrakteja, joten niiden varsinaista vaikutusta on hankala mitata. Kuitenkin kaikki dialogia vahvistavat ilmiöt, kuten avoin keskustelukulttuuri ja helppo kommunikaatio, tukevat epäilemättä tiedon johtamista (Ojala 2000, 174.). Kohdeorganisaation ilmapiiri vaikuttaa aineiston perusteella tiedon johtamista tukevana sekä työyhteisön jäsenten kannalta että koko organisaation arvojen kannalta.

Kuitenkin erityisesti tiedon jakaminen sisältää aineiston perusteella lukuisia haasteita. Tiedon jakaminen ylemmältä johdolta keskijohdolle vaatii esimiesten mukaan täsmällisyyttä ja huolellisuutta. Ottaen huomioon, että esimiehet voivat vaikuttaa organisaation toimintaan ilmaisemalla mielipiteitänsä, muutoksia ja parannuksia todennäköisesti tulee tapahtumaan tulevaisuudessa. Tämä kuitenkin vaatii esimiehiltä yhteistoimintaa ja halua muutokseen.

5.2 Osaamisen johtaminen

Aineiston perusteella esimiesten soveltamia osaamisen johtamisen menetelmiä ovat rekrytointi, perehdytys, koulutus, mentorointi ja jatkuva kehittäminen. Nämä ovat osaamisen johtamisen kannalta hyvin tärkeitä menetelmiä ja niiden soveltaminen vaikuttaa olevan osa jokapäiväistä toimintaa.

Osaamisen johtaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Esimiehet mainitsivat rekrytointivaiheessa useassa johtamisen elementissä, ja vastauksista käy ilmi, että rekrytointivaiheessa pyritään kartoittamaan rekrytoitavan ominaisuuksia sopia työhön. Tämä on hyvin perinteinen osa rekrytointitoimintaa ja se on olennaista osaamisen johtamisen kannalta. Soveltuvuusarvioinnilla varmistetaan, että työntekijä on valmis oppimaan työn olennaisia asioita ja soveltuvuutta työympäristöön.

Perehdytyksessä esimiehen osaamisen johtamisen lisäksi tehokkaana menetelmänä on mentorointi, joka kohdeorganisaatiossa on järjestetty kummitoiminnalla. Tämä on hyvin toimiva menetelmä, sillä se myös säästää esimiehen aikaa sekä antaa kummikoulutuksen saaneelle työntekijälle mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan entisestään. Kummitoiminta kuuluu siis sekä perehdytykseen että jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Mentorointi on hyvin toimiva osaamisen johtamista tukeva menetelmä ja tuntuu sopivan kohdeorganisaation toimintaan monella tasolla. Osaamisen kehittämisen kannalta se on hyvä menetelmä senkin kannalta, ettei siihen tarvita varsinaista auktoriteettia, vaan kuka tahansa roolissaan kokeneempi henkilö kelpaa. Kohdeorganisaation matalammasta hierarkiasta huolimatta on varsinkin perehdytettävän uuden työntekijän kannalta hyvä, että suoritusta ja osaamista on kehittämässä myös joku muu kuin hänen lähiesimiehensä, joku johon on tätä helpompi samaistua.

Perehdytystoiminnassa tärkeänä elementtinä on myös työntekijän henkilökohtainen perehdytysvihko, jolla seurataan tämän osaamista ja suoritusta. Perehdytysvihko on hyödyllinen perehdytyksen kannalta, koska sillä voidaan konkreettisesti seurata perehdytettävän osaamisen kehitystä. Vaikka suurin osa perehdytyksestä onkin tekemällä oppimista, perehdytysvihko tuo toimintaan struktuuria ja konkreettisia tavoitteita. Vihkon aineistoa voidaan avata esimerkiksi kehitys- ja seurantakeskusteluissa, joissa perehdytettävälle annetaan paremmat mahdollisuudet kertoa omasta osaamisestaan.

Koulutus nähtiin haastatteluissa tärkeimpänä osaamisen johtamisen toimenpiteenä. Haastatteluista käy ilmi, että organisaatiossa on kaikille henkilöstön jäsenille tarjolla heidän työtehtäväänsä olennaista koulutusta. Näitä ovat pakolliset koulutukset ja täydentävät koulutukset, joihin voi osallistua tarpeen mukaan vapaaehtoisesti. Koulutus on tärkeää jokaisessa organisaatiossa, ja varsinkin suuressa työympäristössä on toiminnan kannalta tarpeellista, että henkilöstö on koulutettu. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi, ja organisaation toiminnalle on elintärkeää, että henkilöstön suoriutukykyyn vaikuttava osaaminen on jatkuvasti ajan tasalla.

Kun tarkastellaan kohdeorganisaation myynnin osaamisen johtamista jatkuvan uudistumisen kannalta, vaikuttaa siltä, että osaamisen johtaminen on ainakin operatiivisella tasolla melko hyvin hallittu kokonaisuus. Esimiehet tuntevat olevan tietoisia osaamisen vaikutuksesta toiminnan kokonaisuuteen, ja monia menetelmiä osaamisen johtamiseen on tarjolla.



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen menetelmät kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä.

Kuvio 8:ssa on kiteytetty myynnin esimiestyön osaamisen johtamisen olennaiset toimenpiteet, ja se, millaisilla menetelmillä niitä toteutetaan. Kuviosta voidaan nähdä, kuinka lähellä suorituksen johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat toisiaan. Molemmissa voidaan nimittäin soveltaa suorituksen johtamisen neljää kulmakiveä:

- tavoitteiden asettaminen
- ohjaus ja valmentaminen
- tulosten arviointi
- jatkuva kehittäminen (Sydänmaanlakka 2009, 77).

Rekrytointi ja perehdytys asettavat tavoitteet tulevalle osaamiselle, joka hankitaan perehdytyksen ja sen menetelmien kautta. Perehdytys sisältää ohjauksen, valmentamisen ja tulosten arvioinnin, ja tällä kehällä osaaminen konkreettisesti kehittyy. Tämän jälkeen osaamista sekä suoritusta pyritään kehittämään lähes samoilla menetelmillä. Ilman osaamista ei ole vaikuttavaa suoritusta, joten nämä kaksi ovat sekä teoriassa että käytännössä erottamattomasti yhteydessä toisiinsa. Tämä operatiivinen taso palvelee hyvin jatkuvaa uudistumista, mutta kokonaisuuden kannalta sen olisi oltava vahvasti yhteydessä organisaation strategiaan.

Salojärven osaamisen johtamisen kehityksasteisiin asetettuna kohdeorganisaation myynnin esimiestyö voidaan asettaa aineiston perustella toisen ja kolmannen asteen väliin. Kehityksasteet olivat seuraavat:

1. henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta
2. pyrkimys osaamisen kartoittamiseen
3. osaamisen johtamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana
4. innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen kokonaisvaltaisesti (Helsilä & Salojärvi 2009, 148–149).

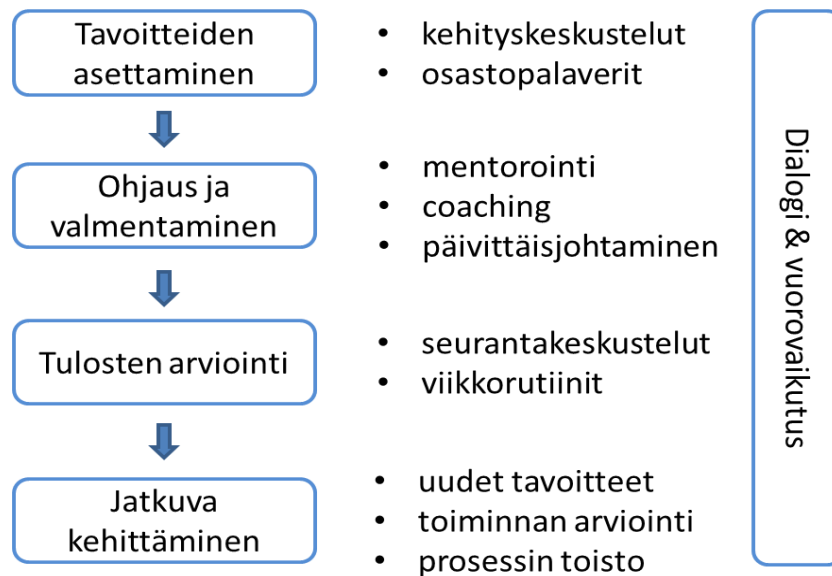
On aineiston perusteella täysin selvää, että koko organisaatiossa on ensimmäisen kehityksasteen mukaisesti järjestetty kokonaisvaltainen henkilöstön kehittämis- ja koulutustoiminta. Koulutuksia järjestetään kaikille funktioille tarpeen mukaan. Esimiehet toteuttavat osaamisen kartoittamista sekä rekrytointi- että kehitysvaiheessa. Rekrytointissa kartoitetaan mahdollista osaamista ja soveltuvuutta tulevaan työhön, ja kun osaaminen kehittyy, sitä pyritään arvioimaan ja kartoittamaan, jotta sen kehittäminen olisi vaikuttavaa.

Kokonaisvaltainen kehittämistoiminta vaatii vahvan yhteyden organisaation strategiaan. Teoriaosuudessa painotettu osaamisen strateginen näkökulma ei kuitenkaan tullut erityisesti esiin haastatteluissa. Sekä Sydänmaanlakan että Salojärven mukaan osaamisen johtamisessa visio ja strategia ovat kriittisessä osassa, sillä osaamisen johtamista toteutetaan strategisten päämäärien mukaisesti. Kuviossa 3 esitetty viitekehys kuvaa sitä, kuinka olennaiset osaamisen johtamisen toiminnot ovat yhteydessä strategiaan ja visioon. Haastatteluissa tuli ilmi monia toimivia osaamisen johtamisen menetelmiä, mutta strategisen näkökulman esiintuominen oli puutteellista.

Kokonaisuudessaan osaamisen johtaminen kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä on operatiivisesti hyvin toteutettu, ja esimiehet ovat sisäistäneet tehokkaiden menetelmien käytön. Arvot ja visio ovat hyvin viestitty koko organisaation tasolla, mutta strategia tuntuu olevan hieman katveessa. Jos kohdeorganisaation osaamisen johtaminen olisi täysin Sydänmaanlakan jatkuvan uudistumisen elementtien kriteerien mukaista, strategia olisi luultavimmin päällimmäisenä. Vaikka operatiivinen toiminta osaamisen johtamisessa olisi suhteellisen moitteetonta, kokonaisvaltainen toiminta jatkuvan uudistumisen kehittämiseksi vaatii vahvan yhteyden strategisen toiminnan kanssa.

5.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on, tai ainakin sen tulisi olla, yleisellä tasolla johtamistoiminnan perusprosessi. Suoritusta voidaan kehittää vain, jos sitä arvioidaan ja tarkastellaan. Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että suorituksen johtamiseen on panostettu ja sen kokonaisuutta pyritään kehittämään. Aineistossa painottuneet konkreettiset menetelmät, joilla suoritusta johdetaan, ovat kehitys- ja seurantakeskustelut, osastopalaverit ja viikkorutiinit.



Kuvio 9. Suorituksen johtamisen menetelmät ja siihen vaikuttavat tekijät myynnin esimiestyössä.

Kuvio 9:ään on aineiston pohjalta tiivistetty myynnin esimiestyön suorituksen johtamisen menetelmät sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Esimiesten mukaan suorituksen johtaminen on hyvin strukturoitu kokonaisuus, ja vuorovaikutus ja muutos ovat selkeästi näkyvillä.

Perinteisten menetelmien lisäksi suorituksen johtamisessa jatkuvan uudistumisen kannalta erityisen merkittävää on vuorovaikutuksen ja muutoksen vaikutus. Suorituksen johtaminen ja erityisesti kehityskeskustelut jäävät helposti hyvin byrokraattiseksi prosessiksi, ja monesti nimenomaan työntekijä saattaa kokea kehityskeskustelut jopa turhaksi (Kysely: Kehityskeskusteluista 60 % epäonnistuu tärkeimmässä tehtävässään 2014). Tämän vuoksi vuorovaikutus ja erityisesti dialogiin pyrkiminen on kaikkien kannalta sekä miellyttävää että ennen kaikkea hyödyllistä.

Aineistosta käy ilmi, että vuorovaikutuksen merkitys on sisäistetty monella tavalla. Esimiehet kertoivat, että hyvän suorituksen johtamisen ja konkreettisen suorituksen kannalta on tärkeää tuntea työntekijä. On selvää, että toisensa tuntevat henkilöt kommunikoivat paremmin toistensa kanssa. Toimiva kommunikaatio on suorituksen johtamisen sekä minkä tahansa jatkuvan uudistumisen elementin kannalta erittäin arvokasta. Tämän vuoksi vuorovaikutusta tulisi painottaa suorituksen johtamisen lisäksi kaikissa muissakin jatkuvaa uudistumista tukevissa johtamistavoissa. Toimiva vuorovaikutus

helpottaa etenkin ohjausta ja valmentamista sekä muitakin suorituksen johtamisen menetelmiä, ja aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri tukevat vuorovaikutuksen ja dialogin kehittämistä.

Jatkuvaa uudistumista tukeva suorituksen johtaminen vaatii ennen kaikkea joustavuutta ja valmiutta muutokseen. Vaikka se onkin johtamistoiminnan perusprosessi, sen on mukauduttava nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden kanssa. Aineistosta käy selkeästi ilmi, että suorituksen johtamisen menetelmiä on muutettu viime vuosina tarpeen mukaan. Kuten esimiehet mainitsivat, muutoksia tapahtuu kun tarpeeksi monta työyhteisön jäsentä on viestinyt muutostarpeesta.

Jatkuvan uudistumisen kannalta organisaatiossa tehdyt erilaiset henkilöstökyselyt ovat erityisen arvokkaita, sillä niiden pohjalta voidaan tehdä ja suunnitella muutoksia nimenomaan henkilöstön tarpeen mukaan. Jokaisen jatkuvan uudistumisen elementin kannalta on olennaista kuulla henkilöstön mielipiteitä säännöllisin väliajoin. Tässä vaikuttavina tekijöinä ovat organisaatiokulttuurin ilmiöt ja viestintäkulttuuri. Nämä vaikuttavat erityisesti henkilöstön haluun ja valmiuteen viestiä heille tärkeistä asioista sekä muutoksesta.

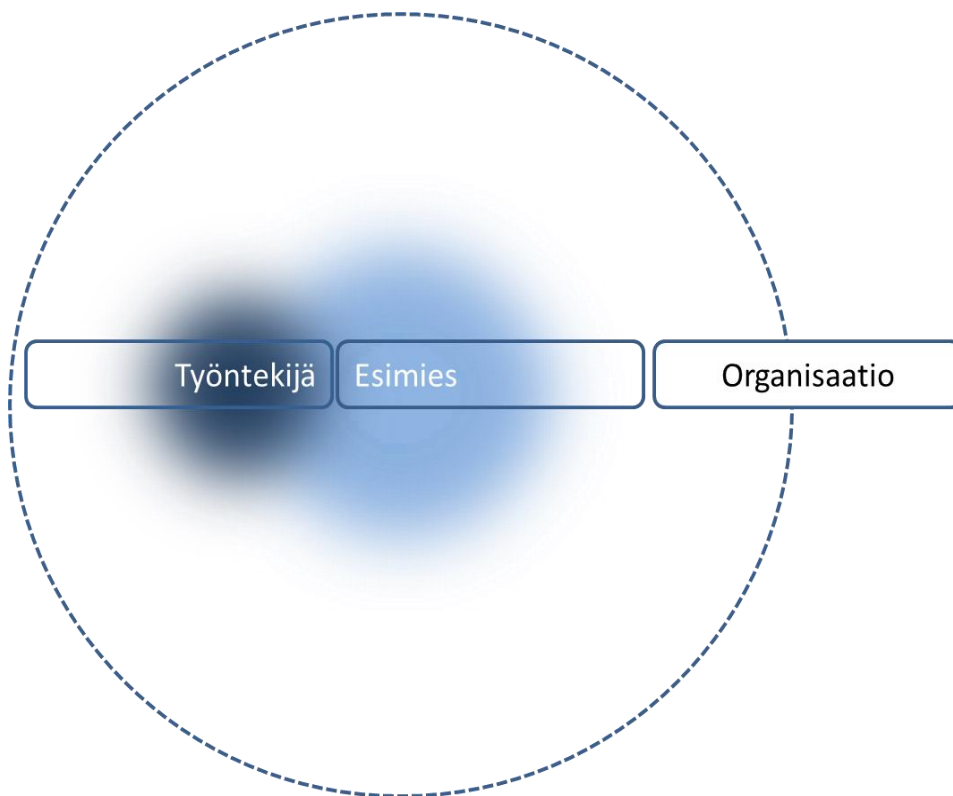
Kuten osaamisen johtamisessa, suorituksen johtamisessa olisi kokonaisvaltaisen jatkuvan uudistumisen kannalta tärkeää viestiä strategiasta ja sen vaikutuksesta kokonaisuuteen. Sydänmaanlakka määrittelee suorituksen johtamisen johtamistoiminnan tärkeimmäksi prosessiksi edellyttäen, että se nähdään kokonaisvaltaisena, organisaation missiosta arvoihin ja yksilöiden tavoitteisiin etenevänä prosessina (Sydänmaanlakka 2009, 80). Hyppänen kuvailee suorituksen johtamisen olevan henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi, koska sillä varmistetaan koko organisaation toiminnan jatkuva kehittyminen kokonaisvaltaisesti. (Hyppänen 2007, 55.) Suorituksen johtaminen epäilemättä korostuu hyvin merkittävänä elementtinä jatkuvan uudistumisen kokonaisuudessa, sillä kaikki konkreettinen toimiminen on suoritusta. Kun otetaan huomioon se, kuinka vuorovaikutus tulee aineistossa esille ja kuinka monet esimiehet kertoivat tapahtuneesta muutoksesta, voidaan sanoa, että kohdeorganisaation myynnin esimiestyön suorituksen johtaminen tukee jatkuvan uudistumisen kokonaisuutta.

5.4 Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen

Kuten kuviossa 6 esitettiin, innovaatio on kaikkien jatkuvan uudistumisen johtamistoimintojen aikaansaannosta. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen on abstraktia toimintaa ja vaatii kokemusta esimiestyöstä.

Tutkittaessa luovuutta ja innovatiivisuutta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä on tärkeää kysyä, voiko konseptiyrityksen alaisena toimiva esimies, työntekijä tai kuka tahansa henkilöstön jäsen toteuttaa luovuutta, ja jos voi, niin kuinka paljon. Lisäksi herää kysymys siitä, onko jo valmiiksi rajoitettu luovuus lopulta tuottavaa ja mielekästä.

Kuten aineiston perusteella voi sanoa, kohdeorganisaatio on konseptiyritys ja myyntityö on rajattu vain sen funktion toimintaan, joten tilaa varsinaiselle luovuudelle ja innovaatiolle on vähän. Esimiehet mainitsivat, että kun perusasiat ovat hallussa, työntekijä voi lähteä kehittämään omaa luovuuttaan työympäristössä. Vaikka myyjillä on operatiivisessa toiminnassaan vapaus tehdä työtä omalla tavallaan, työ jää kuitenkin pitkälti konseptiyrityksen toimintojen alaisuuteen. Luovuutta voi siis toteuttaa hyvin rajoitetusti, ja vaikka organisaatio viestii vahvasti luovuutta tukevista arvoista, toiminta on loppujen lopuksi hyvin strukturoitua.



Kuvio 10. Yksilöiden luovuuden vaikutusalueet myynnin esimiestyössä.

Kuviossa 10 on visualisoitu esimiehen ja työntekijän luovuuden vaikutusalueet organisaatiossa. Vaikka esimies ja työntekijä eivät voi yksilöinä suuressa organisaatiossa kovinkaan helposti vaikuttaa konkreettiseen toimintaan luovuudellaan, yhdessä heidän vaikutusmahdollisuutensa voivat olla paremmat. Aineistosta, etenkin suorituksen johtamisen haastatteluista, käy ilmi, että toimintaan on mahdollista vaikuttaa, kun vaikuttajia on useampia.

Luovuutta voidaan kuitenkin tukea esimiestyöllä niissä rajoissa, joissa se on mahdollista. Haastatteluissa esimiehet kertoivat monia menetelmiä ja toimintatapoja, jotka tukevat luovuutta. Motivointi, vastuunantaminen, vallitsevien menetelmien kyseenalaistaminen ja oma-aloitteisuuden tukeminen ovat kaikki keinoja, jotka tukevat luovuutta ja mielekästä työntekoa. Lisäksi luovuutta ja innovatiivisuutta tukevat johtamistavat, kuten mentorointi ja coaching, ovat erityisen hyödyllisiä.

Luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttavat hyvin paljon vuorovaikutus ja dialogi, motivaatio ja organisaatioilmiöt, kuten kulttuuri ja ilmapiiri. Kaikki nämä ovat jatkuvan uudistumisen elementtejä tukevia käsitteitä, ja niillä on suuri vaikutus tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamiseen. Niiden tulee toimia yhdessä, jotta innovaatiota saavutettaisiin, mutta voidaanko konseptiyrityksen myynti- ja esimiestyössä saavuttaa todellista innovaatiota?

Kuten teoriaosiossa on määritelty, innovaatio on kaupallisesti hyödynnetty uusi idea. Jos henkilöstön jäsenet tekevät aloitteen esimerkiksi jonkin toimintatavan muuttamiseksi ja tämän perusteella ryhtytään toimintaan josta on organisaatiolle taloudellista hyötyä, kyseessä on innovaatio. Hyvän organisaatiokulttuurin, viestinnän ja vuorovaikutuksen ansoista pystytään henkilöstön avulla uusiutumaan ja kehittämään ideoita sekä innovaatioita. Viestinnällä on suuri vaikutus kaikkeen toimintaan aloitteellisuudesta varsinaiseen muutokseen. Näissä puitteissa esimiehet, työntekijät ja kaikki työyhteisön jäsenet kykenevät innovatiiviseen toimintaan, ja se on mahdollista vain, kun henkilökunnan ääntä kuunnellaan.

Jatkuvan uudistumisen kannalta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä tapahtuva luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen toimii erityisen hyvin niissä puitteissa, jotka konseptiyrityksen rajoitukset pystyvät tarjoamaan. Innovaatio on onnistuneen ja kokonaisvaltaisen johtamistoiminnan tulosta, jossa tärkeintä on yhteistoiminta. Jatkuva uudistuminen toteutuu, kun kaikki toiminnot ja toimijat tekevät yhteistyötä.

6 Kehitysehdotuksia

Tiedon jakamiseen voidaan hakea parannusta esimerkiksi vertailukehittämisellä eli niin sanotulla benchmarkingilla. Kohdeorganisaatiolla on sekä Suomessa että ulkomailla lukuisia tavarataloja, joiden tiedon johtamisen menetelmiä voitaisiin vertailla keskenään. Vertailulla ja kartoittamisella voitaisiin saada esiin sellaisia keinoja, joita olisivat sovellettavissa tutkimuksen kohdeorganisaation esimiestyössä. Vertailukehityksellä voitaisiin myös saada muista tavarataloista esille sellaisia toimintatapoja, joissa on parannettavaa.

Lisäksi tiedon johtamisen haasteisiin olisi mahdollista saada helpotusta esimerkiksi viestintäkoulutuksilla. Niillä voitaisiin muun muassa kertoa tiedon merkityksestä ja tehokkaista jakamisen menetelmistä, jotta mahdollisimman vähän hiljaista tietoa menisi hukkaan ja kaikilla olisi yhtenäiset menetelmät tiedon johtamiseen. Organisaatiossa on jo valmiiksi hyvät mahdollisuudet erilaisiin koulutuksiin.

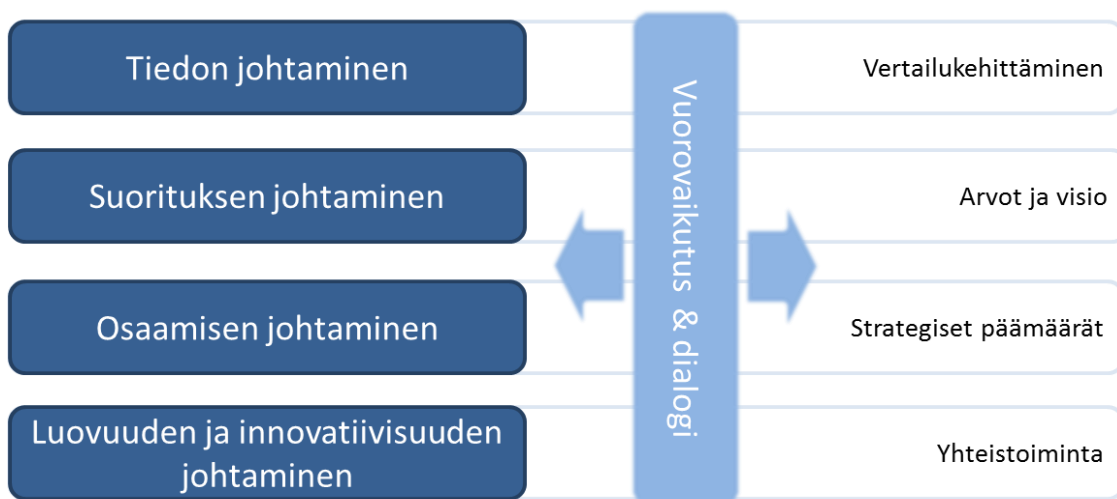
Jatkuvan uudistumisen kannalta osaamisen johtamisessa strategisia päämääriä tulisi viestiä voimakkaammin, jotta osaamisen johtaminen ei jäisi ainoastaan kartoittamiselle. Osaamisen tulee olla vahvasti yhteydessä organisaation strategiaan ja siitä viestiminen voi mahdollisesti kehittää osaamista entisestään.

Esimiesten mukaan osaamisen johtamisessa suurimman haasteen asettaa aika, joka on erittäin arvokas resurssi. Aikaa on ymmärrettävästi vaikea saada ja sitä täytyykin hankkia jonkun toisen resurssin kustannuksella. Tässä vastuu olisikin esimiehillä. Jos osaamisen johtamiseen tarvitaan lisää enemmän aikaa, siitä täytyy kommunikoida eteenpäin. Aineistosta on selvinnyt, että tähän on hyvät mahdollisuudet, joten prioriteetteja on hyvä kartoittaa. Tässä tapauksessa voitaisiin esimerkiksi suorittaa kysely, jossa kartoitetaan esimiesten suhtautumista ja mielipidettä osaamisen johtamisen menetelmiin kuten rekrytointiin, perehdytykseen ja koulutukseen, ja kuinka he kokevat niiden onnistuneen.

Vaikka aineistosta kävi joidenkin esimiesten kautta ilmi se, että kehityskeskustelut ovat muuttuneet syvällisemmiksi, olisi hyvä, että suorituksen johtamisessa painotettaisiin operatiivisen suorituksen lisäksi arvoja sekä visiota. Nämä ohjaavat toimintaa pitkällä tähtäimellä sekä tukevat jatkuvaa uudistumista kokonaisvaltaisemmin kuin ainoastaan operatiiviseen suoritukseen tähtäävä johtaminen. Arvoista ja visiosta viestitään sekä

sisäisesti että ulkoisesti jo nyt, joten niiden vahvempi sisällyttäminen suorituksen johtamisen toimintaan olisi mahdollista.

Luovuutta on vaikea kehittää yksiselitteisesti, mutta luovuutta ja innovatiivisuutta sekä niiden johtamista voidaan parantaa yhteistoiminnan kehittämällä. Toimiva kommunikaatio, viestintä ja ilmapiiri vaikuttavat kaikkiin jatkuvan uudistumisen elementteihin. Luovuus on ennen kaikkea abstrakti ja subjektiivinen ominaisuus, johon vaikuttavat epäsuorasti lukemattomat yksilön sisäiset ja ulkoiset tapahtumat. Kaikista luonnollisinta luovuuden ja innovatiivisuuden tukemista on sosiaalisen ympäristön kehittäminen, joka tapahtuu yhteisön dialogia ja vuorovaikutusta kehittämällä. Yhteiset tapahtumat parantavat työnoheisen sosiaalisen kanssakäymisen tapoja ja vuorovaikutusta, mistä on hyötyä kaikkeen toimintaan ja tulevaisuutta katsoen jatkuvaan uudistumiseen.



Kuvio 11. Kehitysehdotukset myynnin esimiestyöhön jatkuvan uudistumisen tukemiseksi.

Kuviossa 11 on konkretisoitu tutkimuksen aineiston perusteella tehdyt kehitysehdotukset jatkuvan uudistumisen tukemiseksi myynnin esimiestyöhön. Kokonaisvaltainen jatkuva uudistuminen vaatii kaikkien sen elementtien yhteistoimintaa ja keskinäistä kommunikaatiota. Vaikka aineisto onkin lähtöisin myynnin esimiesten haastatteluista, aineistosta nousseet ajatukset voivat soveltua kohdeorganisaation muihin funktioihin ja antaa silmäyksen jatkuvan uudistumisen kokonaisuuteen. Innovaatiota syntyy, kun jatkuvan uudistumisen kokonaisuus toimii tasapainossa ja sitä toteuttavat jäsenet ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

7 Tutkimuksen reflektointi

Tutkimus lähdettiin toteuttamaan, jotta voitaisiin muodostaa käsityksiä jatkuvan uudistumisen elementeistä kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä Pentti Sydänmaanlakan mallia soveltaen. Tutkimuskysymyksinä olivat seuraavat: Minkälaisia menetelmiä kohdeorganisaatioin myynnin esimiestyössä on käytössä tiedon johtamiselle, osaamisen johtamiselle, suorituksen johtamiselle sekä luovuuden ja innovatiivisuuden johtamiselle. Mitä teorian perusteella voidaan sanoa jatkuvasta uudistumisesta kohdeorganisaation myynnin esimiestyössä.

Tutkimuksen aineiston perusteella on tullut esille lukuisia jatkuvan uudistumisen elementtejä tukevia tiedon, osaamisen, suorituksen, luovuuden ja innovatiivisuuden menetelmiä. Luku 5, johtopäätökset ja keskeiset havainnot, kiteyttää jokaisen aiheen nykyiset menetelmät ja käsittelee niiden vaikuttavuutta sekä keskeisiä tekijöitä.

Työn perimmäinen tavoite oli tuottaa tietoa ja ideoita kohdeorganisaation henkilöstöhallinnolle myynnin esimiestyön kehittämiseen jatkuvan uudistumisen tukemiseksi. Tietoa on tullut runsaasti sekä aineistosta että sen perusteella tehdystä analysoinnista ja johtopäätöksistä. Ideoista on prosessin aikana muotoutunut kehitysehdotuksia, jotka on myös konkreettisesti kiteytetty kuvioon 11. Jatkuvan uudistumisen keskiössä on kysymys siitä, mitä voimme tehdä pysyäksemme kilpailussa ja ajan hermolla. Tutkimuksen aineistosta, analyysistä, johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista on noussut esille jatkuvaa uudistumista tukevia nykyisiä menetelmiä sekä ajatuksia tulevaisuuden toiminnasta.

Tutkimuskysymyksiin on siis vastattu täydentävästi, ja tutkimuksen lopputulos on tavoitteen mukainen, mutta kysyttäväksi jää kuinka paljon hyötyä tutkimuksen kokonaisuuden julkituomasta tiedosta on.

Tutkimukseen osallistui kohdeorganisaation tavaratalon kahdestatoista myynnin esimiehestä viisi. Laadulliseen tutkimukseen aineisto on siis kohtuullisen kokoinen ottaen huomioon, että nimenomaiseen tutkimusmenetelmään ei vaadita montaa haastateltavaa, sillä otanta on harkinnanvarainen. Tutkimus selvitti jatkuvan uudistumisen ilmiötä myynnin esimiestyössä asianmukaisesti, sillä aineistoa oli mahdollista kerätä paljon. Haastatteluista pystyi havaitsemaan näkemysten yhtenäisyyttä, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta sekä ennen kaikkea auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä.

Kokonaisvaltaisen luotettavuusarvion tekeminen laadullisen tutkimuksen menetelmin on haastavaa, sillä tutkittavan ilmiön ominaisuudet ovat lähtöisin ihmistenvälisestä vuorovaikutuksesta. Luotettavuusmittarit ovat kehitetty luonnontieteitä varten, eivätkä ne sellaisinaan sovellu ilmiöihin, joiden tutkimuksen kohteena on ihminen ja sitä ympäröivät ilmiöt. (Kananen 2012, 172.) Kuitenkin luotettavuutta voidaan tarkastella seuraavilla havainnoilla:

- haastattelun kysymykset ovat olleet avoimia
- haastatellut ovat kaikki esimiehiä ja samasta funktiosta
- aineisto on tarpeeksi suuri muodostamaan objektiivisia käsityksiä ilmiöstä
- tutkimuksen teoria on yhdistetty analyysiin ja johtopäätöksiin.

Useamman esimiehen kuuleminen oli välttämätöntä ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen vuoksi. Jos tutkimuksessa olisi haastateltu esimerkiksi vain kahta esimiestä, tutkimuksen aineisto olisi ollut paljon subjektiivisempi. Vaikka tarkoitus olikin tutkia subjektiivisia näkemyksiä, niiden yhteinen ymmärtäminen muodostaa suuremman, kollektiivisemmän kuvan tarkasteltavasta ilmiöstä, ja olennaisimmat tulevat suuremmasta aineistosta paremmin esille.

Tutkimus oli myös eettisesti tuotettu. Tutkimukseen osallistuvien esimiesten oli mahdollista kieltäytyä haastattelusta, ja haastattelun aikana tapahtuvasta kirjallisesta referoinnista kysyttiin erikseen. Haastattelun kysymykset olivat avoimia eivätkä ne ole olleet johdattelevia. Lisäksi haastatteluun osallistuneet esimiehet pysyvät nimettöminä eikä organisaation nimi henkilöstöhallinnon vaatimusten mukaisesti esiinny opinnäytetyössä.

Tutkimuksessa esille tuotua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa johtamistoiminnan kehittämisessä. Konkreettinen tieto, jota tutkimuksesta voidaan hyödyntää, on aineiston esille tuoma nykytila jatkuvan uudistumisen elementeistä myynnin esimiestyössä. Tutkimus on tuonut esille tietoa vuorovaikutuksen ja dialogin merkityksestä kaikkeen toimintaan päivittäisjohtamisesta koko henkilöstön yhteistoimintaan ja toivon mukaan aineiston perusteella tehdyt ideat ja kehitysehdotukset herättävät ajatuksia jatkuvan uudistumisen merkityksestä.

Lopuksi haluan kiittää suuresti kaikkia tutkimukseen osallistuneita esimiehiä ja henkilöitä. Tutkimuksen vastaanotto oli hyvä, ja esimiesten kanssa keskustelu oli positiivinen ja hyödyllinen kokemus. Lisäksi suuret kiitokset opinnäytetyön ohjaajalle, Eija Westerbergille sekä tekstintarkastajalle, Kristiina Suihkolle.

Lähteet

Carlson, Curtis R. & Wilmot, William W. 2006. Innovation. The Five Disciplines for Creating What Customers Want. Crown Business, New York.

Heinonen, Sirkku & Klinberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Sanoma Pro, Helsinki

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki

Yritys X työpaikkana 2014. Yritys X. [Http://....](http://....) Luettu 16.12.2014

Kaario, Kimmo & Peltola, Tuomo 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. WSOY pro, Helsinki

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kysely: Kehityskeskusteluista 60 % epäonnistuu tärkeimmässä tehtävässään 2014. Talouselämä. 7.5.2014.

[Http://www.talouselama.fi/tyoelama/kysely+kehityskeskusteluista+60+epaonnistuu+tärkeimmassa+tehtavassaan/a2246469](http://www.talouselama.fi/tyoelama/kysely+kehityskeskusteluista+60+epaonnistuu+tärkeimmassa+tehtavassaan/a2246469). Luettu 30.3.2015.

Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. 2. painos. Suomen Laatu keskus, Espoo.

McDermott, Brian & Sexton, Gerry 2004. Leading Innovation. Creating Workplaces Where People Excel So Organizations Thrive. Nova Vista, Washington.

Mitä Coaching on? 2014. Suomen coaching yhdistys. [Http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on](http://www.coaching-yhdistys.com/mita-coaching-on). Luettu 16.12.2014.

Otala, Leenamajja 2000. Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa. 3. painos. WSOY. Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Roos, Göran & Fernström, Lisa & Piponius, Leena & Rastas, Taru 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Edita, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen, Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting, Espoo.

Tietoa X:stä. 2014. Yritys X [Http://...](http://...) Luettu 16.12.2014.

Toiminnot. 2014. Yritys X [Http://...](http://...) Luettu 16.12.2014.

Suurkiitos osallistumisestasi opinnäytetyöni tutkimukseen! Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, ja sisältää haastattelun neljästä eri aiheesta, joiden keskiössä on esimiestyön kehittäminen. Haastattelun kesto on maksimissaan 30min.

Haastattelussa on neljä kysymystä seuraavista aiheista:

- Tiedon johtaminen
- Osaamisen johtaminen
- Suorituksen johtaminen
- Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen

Kysymykset sisältävät lyhyen pohjustuksen aiheesta. Jos jokin kysymys tai käsite vaikuttaa epäselvältä, annan mielelläni lisätietoja.

Tiedon johtaminen

Tiedon johtamisessa tärkeintä on olennaisen tiedon tunnistaminen ja sen hyödyntäminen. Olennaiseen tietoon kuuluu kaikki työhön liittyvä suullinen ja kirjallinen informaatio. Tämän jakaminen on merkittävä osa olennaisen tiedon hyödyntämistä, mikä edellyttää arvoja ja kulttuuria, joka rohkaisee tiedon jakamista ja avoimuutta.

1. Kerro oma näkemyksesi organisaatiossa vallitsevasta keskustelukulttuurista, ja tiedon jakamisen käytännöistä.

Osaamisen johtaminen

Osaaminen koostuu tiedon lisäksi taidoista, asenteista sekä kokemuksista. Olennaista osaamisessa on viedä nämä käytäntöön ja soveltaa niitä. Esimiehenä tärkeää osaamisen johtamisessa on oppimisprosessin tukeminen.

2. Kuinka osaamista ylläpidetään ja kehitetään yrityksessä X sekä minkälaisia menetelmiä on sen johtamiseen?

Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on johtamisen perusprosessi, joka yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen sekä tulosten arvioinnin ja kehittämisen. Tähän kuuluu perinteisesti kolme työkalua, jotka ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Tärkeää näiden työkalujen käytössä on korostaa esimiehen ja alaisen molemminpuolista vuorovaikutusta, dialogia.

3. Kerro oma näkemyksesi nykyisistä suorituksen johtamisen työkaluista yritys X:ssä ja kuinka molemminpuolinen vuorovaikutus korostuu näissä.

Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen

Luovuus on erityisen laaja kokonaisuus henkilökohtaisia tietoja, taitoja sekä näkökulmia. Luova toiminta vaatii sisäistä motivaatiota ja ennen kaikkea suotuisan oppimisympäristön ja kulttuurin. Esimies on tärkeä osa luovan toiminnan edistämisessä mm. motivoimalla, innostamalla ja antamalla tilaa henkilökohtaiselle työssä kehittymiselle.

4. Kerro oma näkemyksesi luovuuden merkityksestä työssäsi esimiehenä sekä vallitsevasta oppimisilmapiiristä.